

2009年度（3月修了）

早稲田大学大学院商学研究科

修 士 論 文

題 目

政府系・民間非営利組織の経営戦略
～博物館を中心に

研究指導 組織・戦略

指導教員 藤田 誠 教授

学籍番号 35081027-6

氏 名 寺尾 圭代

概要書

本論文は非営利組織において、新たな資源獲得手法である商業化の導入にばらつきがある理由を、博物館を中心に据えて明らかにする事を目的としている。具体的には、外部環境の変化への適応の違いによってばらつきが発生するという観点から、制度派組織論と資源依存理論、及び両者を混合した理論を用い、分析を行っている。また、本論文は最後に、分析によって得られた結果を基に、既存研究の補強となる資源獲得戦略のモデルを構築している。

現在、不景気による補助金や寄付金等の減少、非営利組織数の増加やハイブリッド組織である社会的企業の台頭による競争激化により、非営利組織は存在の危機に立たされている。とりわけ資源獲得の競争が苛烈となっており、新たな資源獲得の手法の需要は危機に立たされた組織にとって重要な課題となっているといえる。

しかしながら、実際に我が国において新たな資源獲得手法である商業化の浸透には大きなばらつきが存在している。何故、商業化の浸透にばらつきが存在しているのだろうか。

米国の非営利組織において、商業化が浸透した理由として、レーガン政権による非営利組織の非営利組織の自立促進政策や、補助金の減少、インフレーション、技術向上に伴うコストの上昇等があげられている。(Anheier & Toepler [1998], Skloot [1987], Weisbrod [1998]) つまり、非営利組織は外部の環境の変化に適応するために商業化を取り入れたという解釈である。

本論文では、既存研究、日本の非営利組織の成立背景及び現状と米国の非営利組織の商業化の要因から、商業化に対する影響を明らかにするため制度派組織論と資源依存理論、及び両者を混合した理論を基に、仮説を構築した。また、従来の研究では政府系非営利組織と民間非営利組織を分離する方式がとられていたが、本論文では我が国の非営利組織の現状として政府の影響が強く、また政府系非営利組織の存在が大きいことから、より現状を反映させるため、両者を一括して取り扱うこととした。既存研究では、完全な民間非営利組織の数が圧倒的に少ないことと、政府系とも民間とも区別し難い所謂“グレーゾーン”に属する非営利組織が多いことから、欧米における非営利組織の完全分離が相応しく無いのではないかという議論がされている。(Amenomori 1997)

順序回帰分析及び重回帰分析の結果により、制度派組織論、資源依存理論、両者を混合した理論それぞれにおいて影響が確認された。具体的には、中央政府補助金、地元来館者が商業化を抑制する影響を持ち、同業者ネットワークやボランティアが商業化を促

進する影響を持つ事が確認された。従来の研究では、欧米程強い影響力を持たないとされていた地域のコミュニティやボランティアといった、支援コミュニティの影響の可能性が示唆され、また、将来的に商業化等の新たな資源を獲得する為の活動が活発化する兆しが示唆された。

地域コミュニティの影響が高い場合、来館者に対する資源依存及び、制度的神話により、商業化は抑制される。このような組織の場合、地域コミュニティの説得や巻き込み、寄付金等を募ること等が必要となるだろう。すぐさま商業化を進める事は難しいといえる。一方、ボランティアは商業化に対し、促進する影響を持つことから、非営利組織にとって、組織を支援するコミュニティがどのようなものなのか、どのような志向を持つのかを把握する事が重要であると考えられる。

同業者ネットワークが情報交換により、商業化を促進することから、より経営や新たな資源獲得の情報を得易い場を設けることが必要だろう。また、このような非営利組織側による資源獲得の準備だけでなく、政府による資源獲得の補助も必要だろう。

本論文の限界は、一つに博物館に研究対象を絞ったため、組織の特性に基づいた結果である可能性があることである。博物館は非営利組織の中でも、病院や学校とは異なり需要の緊急性が低い組織である。更に、調査地域の影響も考えられる。本論文では東京にある博物館を対象とした為、例えば地方等では異なった結果が出る可能性が存在する。

また、本研究では外部環境の変化への適応の結果として商業化を捉えていたため、組織内の要因による視点を欠いている。実際には、組織の構成員のモチベーション等によって大きく異なった結果の出る可能性が存在する。将来研究においては、組織内の要因による影響も併せて見る事が必要だろう。

最後に、本論文は独自に開発された変数を使用しているため、特に従属変数において多くの欠点を有している。将来研究では、変数の改良、新たな変数の選択、開発等が必要だろう。

本論文では、分析の結果を踏まえ、既存の非営利組織の経営戦略を補強する資源獲得戦略のモデル構築を行った。従来の研究では、非営利組織の成果測定方法が確立されていない事から、非常に曖昧な測定尺度が用いられていた。また、資源獲得戦略の主眼が寄付金獲得であり、本論文で取り扱った商業化等は視野に入れられていないことが多かった。

本論文では、分析の際に影響が示唆された支援コミュニティと資源依存の多様性を軸とし、新たな資源獲得戦略のモデルを構築した。具体的には、支援コミュニティが神話

を強く有する「非営利志向」であるか、あるいは実際の組織の存続を優先させる「商業志向」であるのかを測り、資金源の多様性を主軸とした資源依存の多様性を測る事によって、組織の環境を推し量り、各環境に即した戦略をとるというものである。ここでは、無理に商業化を推し進めるのではなく、支援コミュニティの志向に併せた、説得や巻き込みといった準備段階を踏まえた上での移行を論じている。

また、既に存在する支援コミュニティに対する対応だけでなく、能動的に組織にとってより望ましい支援コミュニティの開拓や構築を行う戦略についても併せて論じている。

本論文では特に、資源依存の多様性を測定する際の数値化の重要性と、支援コミュニティはあくまでも戦略構築概念であって、全ての活動の主軸とすべき対象ではないことを説いた。数値化は厳密性を要求するのではなく、組織の環境の俯瞰を得るものとして重要な要素であることを念頭に置く必要がある。また、支援コミュニティは重要な要素であるものの、組織のミッションを遂行する事が核であるため、支援コミュニティ志向となることではなく、ミッションと支援コミュニティとの間にギャップが生じた際には互いに理解を深め合うことこそが重要であると説いた。

非営利組織の研究は、これまで半ば一種の流行の様にして取り扱われて来た。しかし実際の非営利組織は本論文を通じて示された様に、絶え間ない変化と競争にさらされているものであり、既に生活の一部として溶け込んでいる。継続的な研究を続けることによって、本論文のテーマとしたものだけでなく、非営利組織の様々な問題を明らかとしていくことが今後の研究課題となる。

修士論文目次

「政府系・民間非営利組織の経営戦略 ～博物館を中心に」

寺尾 圭代

第一章 非営利組織の定義と問題意識

第一節 はじめに	1
第二節 非営利組織とは	2
第一項 基本定義	
第二項 目的別定義	
第三項 法的定義、及び活動に関する定義	
第四項 日本の非営利組織	
第三節 問題意識	12

第二章 先行研究及び仮説

第一節 分析視角	18
第二節 制度派組織論	20
第三節 資源依存理論	24
第四節 混合された理論	26

第三章 研究方法

第一節 サンプル及び調査手法	28
第二節 使用変数	28
第一項 商業化の幅、活動時間	
第二項 設置者、規模	
第三項 政府、自治体	
第四項 民間諸団体	
第五項 学芸員影響	
第六項 ボランティア、後援会、協議会	
第七項 地元来館者	
第八項 資格なし、博物館相当施設、登録博物館	
第九項 博物館協会	
第十項 人口、学生来館者	
第十一項 学芸員数	
第十二項 展示品	
第十三項 政府補助、自治体補助、補助差、予算減補助高	

	第三節 分析手法	31
第四章	分析結果	
	第一節 変数間の相関	33
	第二節 分析	35
第五章	考察	
	第一節 結果考察	42
	第二節 本研究の貢献と限界・将来研究に対する示唆	44
	第一項 本研究の貢献点	
	第二項 本研究の限界及び将来研究に対する示唆	
	第三項 提言	
第六章	非営利組織の経営戦略	
	第一節 先行研究	49
	第二節 制度化理論と非営利組織の経営戦略	54
	第三節 資源獲得戦略構築に向けて	55
	第一項 本研究における概念の提示	
	第二項 資源依存の多様性	
	第三項 支援コミュニティの志向	
	第三節 資源獲得戦略	59
	第一項 セル II：支援コミュニティが非営利志向であり、資源依存の多様性が低い	
	第二項 セル I：支援コミュニティが非営利志向であり、資源依存の多様性が高い	
	第三項 セル IV：支援コミュニティが商業志向であり、資源依存の多様性が低い	
	第四項 セル III：支援コミュニティが商業志向であり、資源依存の多様性が高い	
	第四節 結論	62
第七章	おわりに	64
	謝辞	66
	付録：質問票	67
	参考文献	70

第一章. 非営利組織の定義と問題意識

第一節. はじめに

現在、非営利組織の存続が危機的な状況となっている。原因は景気の悪化に伴う寄付金や補助金の減少、組織数の増加に伴う競争激化、そして社会的企業の様なハイブリッド組織の参入による、これまでとは異なった競争の場の出現である。

非営利組織は既に我々の生活の一部となっている。子供は非営利組織である学校法人に通い、病気になれば医療法人で診療してもらい、週末には博物館等に出かけるかもしれない。これほどまでに生活に溶け込んでいるにもかかわらず、危機的な状況に立たされていることに気付いている人間は、営利組織の競争の激しさに対して程多くはないだろう。

競争激化の中心となっているのは資源獲得である。しかしながら、我が国において新たな資源獲得のための活動、特に商業化の導入には、ばらつきが存在している。非営利組織の収入源として一般には寄付金収入が知られているが、寄付金収入の全収入に対する貢献度合いは低く、特に個人の寄付行為が一般に浸透しておらず、税制優遇措置の幅が狭い我が国においては期待に上限がある。

非営利組織が今後生き残る手段である、新たな資源獲得のための活動には何故ばらつきが存在しているのだろうか。本研究は、非営利組織の中でも比較的需要の緊急度が低い博物館を中心とし、制度派組織論と資源依存理論、及び二つを混合した理論から実証分析を行い、既存の非営利組織の経営戦略の補強を行ったものである。

第一章では定義の定まらない非営利組織を具に見て行くことによって、本研究における定義を定めた。また、我が国の非営利組織の成立背景及び現状を見て行くことによって、欧米と異なり我が国では政府による影響が強く、政府系非営利組織が大きな位置を占めることから、従来の民間系非営利組織と政府系非営利組織を分離する方式ではなく、両者を統合した形を、本研究における非営利組織として定義することとした。

第二章では、我が国の非営利組織の成立背景及び現状を検討し、非営利組織の既存研究を検討した結果、制度派組織論と資源依存理論、及び二つを混合した理論から仮説を構築した。第三章では仮説を元に、調査を行い、実際に使用した変数の説明を行っている。分析した結果が第四章である。ここで、制度派組織論及び資源依存理論、両者を混合した理論それぞれによって、全てではないがばらつきの要因を説明出来ることが明らかとされた。中でも注目されたのが地元来館者、ボランティア、同業者ネットワーク、中央政府による補助金である。

第五章で詳細な解釈を行っているが、従来研究では余り影響が強く無いとされてきて

いた地元来館者やボランティア等の支援コミュニティの影響の可能性が示唆された点と、今後益々商業化等の新たな資源獲得のための活動が活発化する兆しが見られた点は着目すべきだろう。

最後に、第六章では分析による結果を踏まえ、既存の非営利組織の経営戦略の補強となる資源獲得戦略の構築を試みた。目指したのは、より実地的な戦略概念の構築であり、本研究によって、非営利組織の研究と実際の活動に貢献したい。

第二節. 非営利組織とは

第一項. 基本定義

非営利組織の経営について論じる前に、まずその定義について論じたい。しばしば非営利組織という言葉は自明のものとして扱われるが、非営利組織の定義は国や地域によって様々であり、統一した定義が存在していないのが現状である。Salamon & Anheier は、この様な非営利組織研究における定義の混乱を次の様に述べている。

ドイツの「フェライン」という概念、フランスの「社会的経済」、イギリスの「パブリック・チャリティーズ」、日本の「公益法人」、アメリカの「非営利セクター」、中央ヨーロッパの「財団」、そしてラテンアメリカやアフリカの NGO、つまり非政府組織は単に言葉が異なっているわけではない。

それらの用語は、まったく異なった概念を示しているのであり、明らかに異なった組織分類である。たとえば、フランスの「社会的経済」セクターには相互銀行や保険会社といった信用協同組合や、相互会社の両方が含まれているが、アメリカの非営利セクターやイギリスのボランティアセクターには通常含まれない。

同一国あるいは同一言語圏においてさえ、ここで取り上げている組織群を説明するのに大変多様な用語が用いられ、それらは独自の用語のニュアンスを持っている。たとえばイギリスでは、市場でもない国家でもない組織は “voluntary organization”、“public charities”、“charitable organizations”、そして “informal organizations” のようにさまざまに呼ばれる。そして、それぞれの用語に応じて実際の組織もいくぶん異なっているのである。(Salamon & Anheier 1994；邦訳 pp.5-6)

このため本研究では多くの研究論文に取り入れられている、ジョンズ・ホプキンス大学非営利セクター国際比較研究プロジェクトによる以下の項目 (Salamon & Anheier 1994；邦訳 p.xviii) を満たす組織を “民間” 非営利組織とし、定義する。

- ① 利益・利潤を分配せず、発生した場合は組織の活動に再投資すること。
- ② 非政府、私設であり、政府機関の一部ではないこと。
- ③ 組織としての体裁を公式に整えていること。法人格は必須ではない。
- ④ 独立した組織運営を行っていること。
- ⑤ ボランタリーの要素を組織内に持つこと。

①の利益再分配の禁止は、非分配制約とも呼ばれ、非営利組織の最も大きな特徴としてあげられるものであり、様々な定義に共通する項目である。営利企業ないしは組織が、その企業（組織）価値を最大に高めることを目的とすることに対し、非営利組織の目的はあくまで組織の活動の実行にある。

更に、利益を目的としないことは非営利組織の存在理由として多くの先行研究で述べられている、市場の失敗論及び契約の失敗論に依拠する。前者は「ただ乗り」現象に代表される、市場の集合財の供給能力の限界を補うために非営利組織が存在するというものであり、後者は不完全契約の前提から、非営利組織が購買者へ提供される製品・サービスの品質保証を行う代理機能を担うというものである。

②で非政府かつ私設であることが強調されているのは、非営利組織の存在理由として論じられている、政府の失敗論に依拠するものであり、政府の持つ“公共性”ないしは“非営利性”を否定するものではない。政府の失敗論とは、以下の様なものである。

民主主義国家では、政府が行動を起こすためには国民大多数の理解が必要である。このため、政府による市場の失敗の克服もしばしば困難になる。このような場合に非営利組織が設立されれば、他の多くの人々の支持が得られないような問題にも、小さなグループの成員で取り組むことが可能になる。また国民の大多数が支持するような問題の場合でも、政府の行動には、対応の遅さや官僚的な反応がつきまとう。（小島 1998 p.7）

この定義はあくまでも組織が政府機関の一部でもなければ、役人の統制下にある理事会によって支配されてもいないということであり、組織が政府機関から援助を受けないことを意味するものではない。Salamon[1995]の政府と非営利組織とのパートナーシップに関する研究に拠ると、政府と非営利組織の関係とは敵対的でも政府が非営利組織を管理するものでもなく、非営利組織が政府機関の役割を補う様な補完関係にある。つまり、非営利組織という概念は、ただ公共性の目的を持ち活動するというだけでなく、社会的分業の下に公共的役割を担う組織の一つということなのである。

欧米の非営利組織研究に倣い、日本の非営利組織研究でも「収入から費用を差し引いた純利益を利害関係者に分配することができないような非政府組織」（山内 1997 p.3）というように、政府と民間とを切り離した観点を採っている。しかしながら、昨今の非営利組織と営利組織、そして政府の境界が益々曖昧になっている現象と、日本の非営利組織の成立背景から、非営利組織を政府抜きに語ることは難しいといえる。

実際、Deguchi [2001]は、日本の NPO 法人を除いた非営利組織の 28%は政府の影響が特に強い特殊法人であるとし、政府・民間の区別をつけることは難しいとしている。1998 年の特定非営利活動促進法の施行により、純民間非営利組織も数多く誕生しているが、依然として政府系非営利組織の存在感は大きい。

同様に、Amenomori[1997]は日本の非営利組織は、歴史的にその発生から政府や特権的階級との深い関わりを持ち、日本の文化を強く反映したものであることから、西洋における非営利組織の定義において“グレー”領域に入る組織が多く存在することを指摘している。

また、政府系非営利組織は、民間非営利組織と組織の運営方針や目的、組織形態等多くの共通点を持ち、現在の政府の方針が政府系非営利組織の民営化にあることから、民間非営利組織予備軍として捉えることも可能である。

このため、本研究では従来の欧米研究における非営利組織の定義を“民間”非営利組織とし、同時に政府との関わりの深いものを“政府系”非営利組とする。そして、先行研究における日本の非営利組織の在り方から、より我が国の非営利組織の現状を反映させるため、民間非営利組織と政府系非営利組織を纏めて「非営利組織」として扱い、「非営利組織」と「非営利セクター」を同義語として取り扱うこととする。

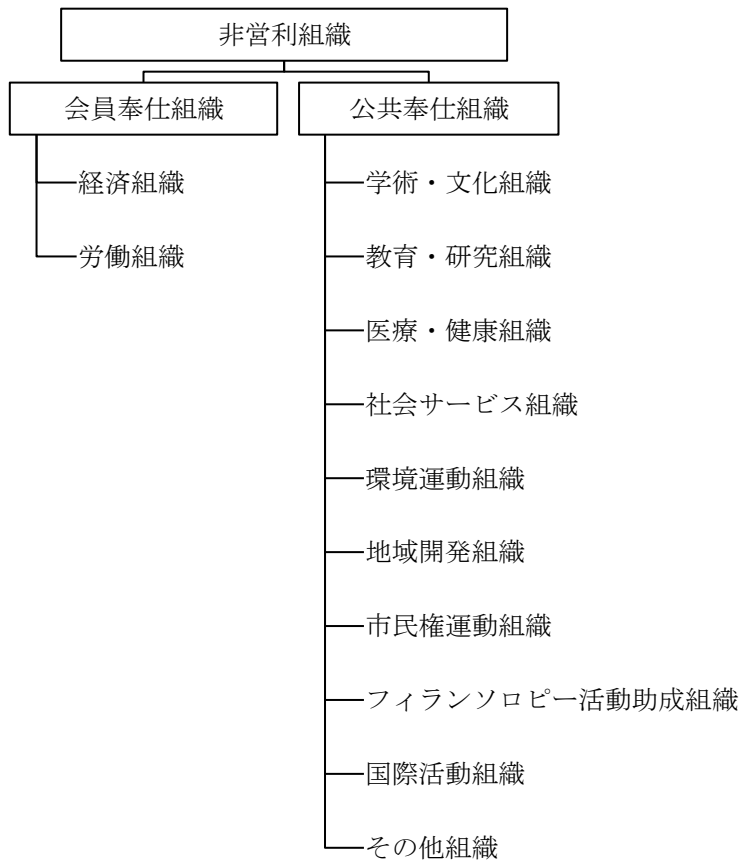
第二項. 目的別定義

組織の目的という側面から見ると、非営利組織は一般に営利を目的とせず、公共の目的を有し活動する組織として知られている。しかし実際には、この公共の目的には大きく 2 種類が存在している。(Salamon 1993 ; 邦訳 pp.35-39.)

1 つは組織構成員に対し恩恵を与えることを目的とする経済団体（組織）及び労働団体（組織）である。2 つ目は主として公共の目的を有する組織であり、前者と異なり組織構成員だけでなく、社会全般に奉仕し、活動する組織である。

本研究では、幅広い範囲の非営利組織に焦点を当てるという目的から、非営利組織の殆どを占める後者の公共奉仕組織に焦点を当てることとする。以下は跡田[1989]による、目的別・種類別の非営利組織の分類を基とした小島[1998]の図であり、本研究においても同様の分類を使用する。

図 1-1 非営利組織の分類



出典：小島 [1998] p.81

何れの組織においても共通するのは、市場の失敗論で触れられる様に、扱われる製品・サービスが通常の製品・サービスとは異なり成果を判断し難いという点である。これは政府機関にも通じる点であり、ここでも非営利セクターと政府機関との補完関係が伺われる。本研究では、これらの非営利組織の中でも、学術・文化組織に類する博物館を主題として取り扱う。

ここで言う博物館とは、博物館法に定義される、「歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料を収集し、保管（育成を含む。以下同じ。）し、展示して教育的配慮の下に一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資するために必要な事業を行い、あわせてこれらの資料に関する調査研究をすることを目的とする機関」（博物館法第一章第二条）に加え、第二十九条で定められた博物館相当施設、博物館と同様の事業を行う博物館類似施設を含んだ広義の博物館のことである。

つまり、博物館とは非営利活動を行う組織ではあるものの、冒頭の非営利組織の定義で触れた狭義の非営利組織だけでなく、政府系、営利系運営主体も含めた幅広い組織を

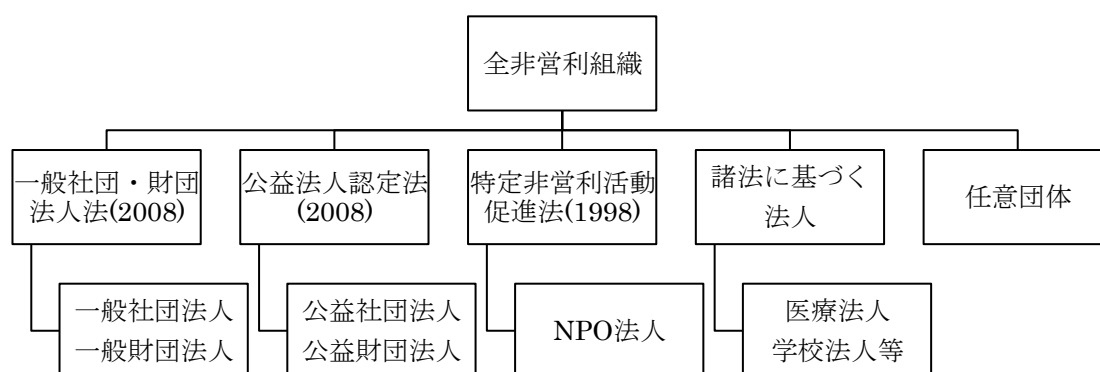
指すものなのである。そのため、博物館を主題にとりあげることは、非営利組織だけでなく、非営利組織を取り巻く幅広い環境を研究することに他ならない。

また、博物館は文部科学省により“社会教育”に分類され、医療や福祉といった他の非営利組織の提供する製品・サービスと比較し、必要性の緊急度が低いものである。このため、資源獲得における競争や存在の危機等が相対的に激しく、より一層非営利組織全体の様相を反映していると推測される。

我が国における非営利組織の実証研究は進んでおらず、博物館に関する研究もきわめて少ないのが現状である。更に、非営利組織を政府系・民間だけでなく、協同組合等細分化して研究する傾向にあった。統合的な視座に立った研究を行う事により、博物館のみならず我が国の非営利組織の研究全体に対する貢献が期待される。次に、狭義の非営利組織に当てはまる、我が国における非営利組織の法的定義に触れよう。

第三項. 法的定義、及び活動に関する定義

図 1-2 日本の法体系における非営利組

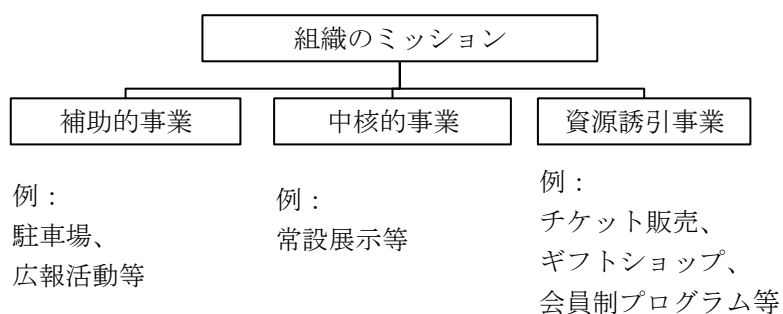


法名の横に示された数字は施行年であり、一般社団・財団法人法、公益法人認定法は2008年の大幅な法改正の年度を記載している。図に示されている通り、我が国の非営利組織をとりまく法体系は複雑なものとなっており、包括的な法体系が存在していないことが明らかである。そのため、日本の非営利組織のおかれた法的環境により、独立した民間のボランティアセクターという概念は存在していない。(Salamon & Anheier 1994 ; 邦訳 p.122)

一般認知としてこの他に地方自治体、地方公共団体、独立行政法人等が非営利組織としてあげられるが、前述の定義で示された通り、これらは政府系組織に当たるため、厳

密には民間非営利組織として分類されない組織であり、本研究では政府系非営利組織として取り扱う。最後に、本研究における非営利組織の活動についての定義を行う。

図 1-3 非営利組織の事業展開



出典：Lovelock & Weinberg [1989]；邦訳 p.237 を基に作成

図 1-3 は公共及び非営利組織のマーケティング活動にあたり、段階分けされた Lovelock & Weinberg[1989]の組織の要素構成図を基に作成した、組織の活動図である。非営利組織では組織のミッションに基づき活動が行われ、ミッション達成の為にまず中核的事業（以下、本業と記す）が行われる。そして本業をより円滑に進める為に行われるのが補助的事業であり、本業の強化にも役割を果たすものである。最後に資源誘引事業であるが、これはミッションや本業とは直接的には関与しないものの、資源を獲得するために行われるものであり、本研究での焦点となっている活動である。次に、定義を踏まえた上で、日本の非営利組織を国際比較と成立背景を通じて検討する。

第四項. 日本の非営利組織

民間非営利組織に関する国家的統計というものは、我が国においては『国民経済計算』の中の対家計民間非営利団体の消費、貯蓄及び『民間非営利団体実態調査報告』の二つのみが存在している。存在しているとはいえ、双方の対象とする非営利組織には若干の違いが存在し、双方を合わせた統計でもおよそその規模を把握することが出来るに過ぎない、というのが現状である。尚、政府系非営利組織に関する統計は存在していない。

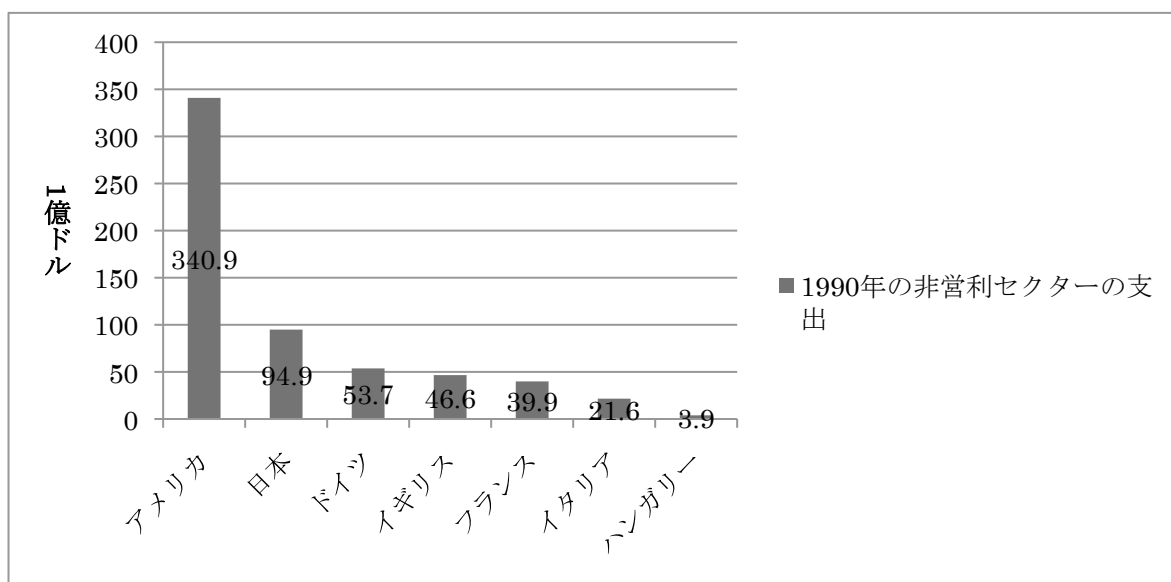
では他国はどうかと言うと、いずれの国においてもまとまったデータが存在していない状態である。最も非営利組織の活動が活発であると言われるアメリカにおいても、我が国とほぼ同様の規模の把握に留まっている。また、国によっても調査対象としている組織が異なっており、単純な比較は混乱を招くだけになってしまう。

Salamon & Anheier[1994]は、こうしたデータの混乱と特に先進国における非営利セクターの台頭を受け、「ジョンズ・ホプキンス大学非営利セクター国際比較プロジェクト」を立ち上げている。プロジェクト実施国は日本、アメリカ、イギリス、ドイツ、イタリア、フランス、の6カ国の先進国、ブラジル、ガーナ、エジプト、インド、タイの5カ国の途上国、そして旧社会主義国ハンガリーの12カ国であるが、実証可能なデータがとれたのは5つの途上国を除いた7カ国であった。

表1-1は1990年の7カ国の非営利セクターの支出額である。絶対数で見ると、アメリカが圧倒的な金額を支出していることが解るが、大きく引き離されるものの、日本が2位の位置についている。これは、日本は余り非営利組織の活動が活発ではないという一般論とは大きく異なる結果であり、プロジェクトにおいて大きな発見とされている。非営利セクターの雇用比較でも同様の結果が出ており、国際的にも日本の非営利セクターが無視出来ない存在となっていることが示されている。

しかしながら、日本では図1-2で示した様に非営利組織が受ける法的制限が多いため、相対的規模では日本の非営利セクターは比較的小規模である。2008年の国内総生産に占める対家計民間非営利団体消費支出の割合は1.2%である¹。ただ、日本の経済そのものの規模が大きいため、経済的な重みを有するとSalamon & Anheier[1994]は指摘しており、従来の日本に対する、非営利セクターの重要度が低く、活動が活発ではない国という見方は誤っているとしている。

表1-1 1990年の非営利セクターの支出

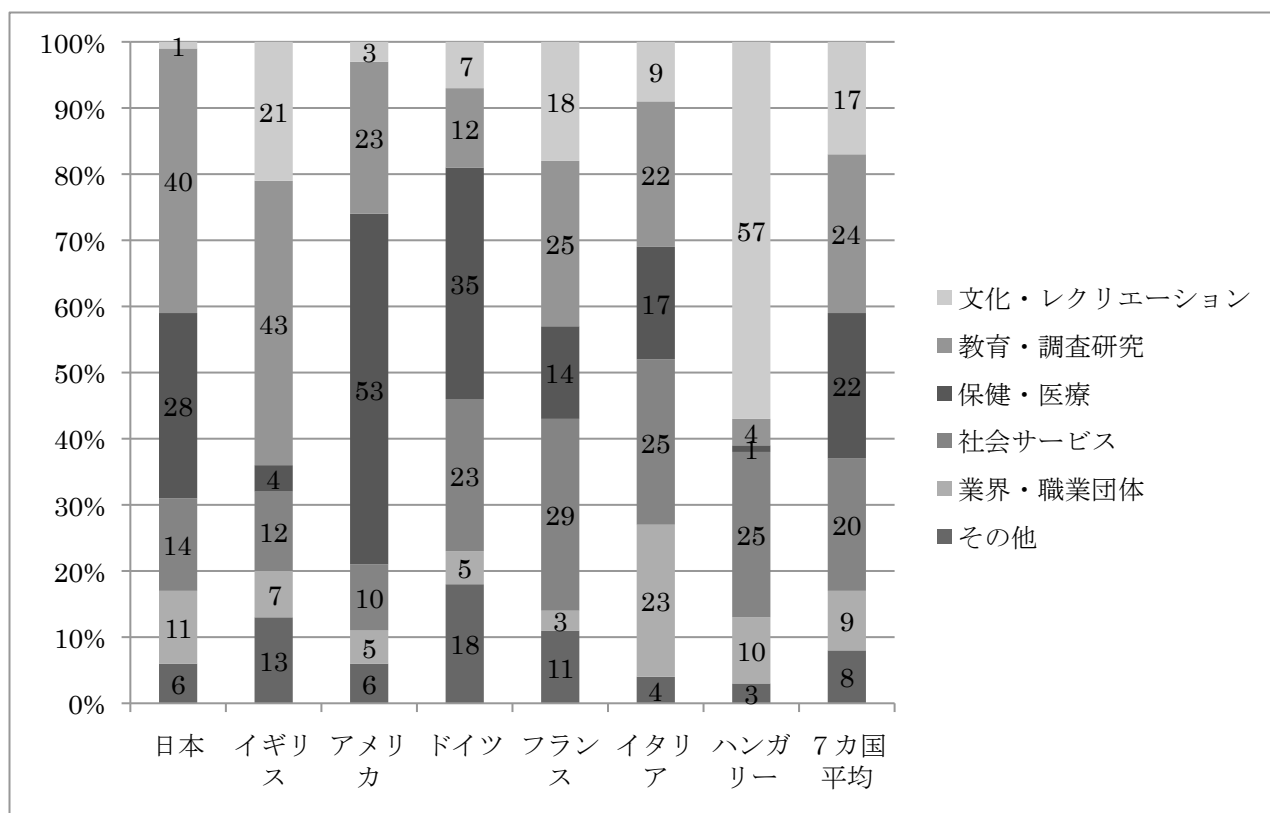


出典：Salamon & Anheier 1994；邦訳 p.52 図表 3-6

¹ 2009年総務省統計局データより算出。

表 1-2 は 7 カ国の非営利事業総支出額より算出された、各国非営利セクターの構成要素を表したものである。図 1-1 で示した分類とは多少異なり、大雑把なものではあるものの、各国の差異を明確に表したものである。

表 1-2 非営利セクターの構成要素国際比較



出典：Salamon & Anheier 1994；邦訳 p.63 図表 4-2

表 1-2 を一見すると、七カ国における分野の割合が似通ったものである様に見受けられる。しかしながら、ここにあげた割合は各国の政策や状況によって全く内容を異にしたものであり、順を追って見て行くと、そもそも各国において非営利組織の定義が異なることも含めて、国際比較の難しさが感じられる。

日本では圧倒的に教育・調査研究組織の割合が高く、次に保健・医療の割合が高い。双方合わせると全体の三分の二を占める規模となる。教育・調査研究組織の割合が高いのはイギリスも同様だが、イギリスの非営利組織は元々高校までの教育機関が中心であり、1988 年と 1992 年のサッチャー政権による国有教育機関の非営利組織化によって多くの大学が非営利組織となったという背景を持ち、私立学校の割合は少ない。

一方、日本の教育機関は伝統的に全てのレベルの私立学校が多く存在しており、明治政府の方針によって政府の管理が強化され、文部科学省の登録や学校法人化、文部科学

省が定めたガイドラインの遵守が義務づけられたものである。つまり、イギリスの教育・調査研究機関の出発点が政府にあったことに対し、日本の教育・調査研究機関は民間に端を発したものであるため、国における重要度の高さは同じであるが、内容は全く異なるものである。

同様に、日本において高い割合である保健・医療も、最も高い水準を持つアメリカとは大きく内容を異にしている。アメリカで保健・医療の割合が高い理由の一つは、国民皆保険制が無く、低所得者や公務員、退役軍人を除いては一連の保健・医療保証が民間に委ねられていることである。

また、高い割合を有するドイツの保健・医療機関の運営主体は、宗教団体や労働者団体であり、政府が人的サービスを実施するにあたり、非営利組織を優先しなければならないというドイツの「分権原則」政策に基づいている。日本の保健・医療機関は教育・調査研究機関同様に厚生労働省の厳格な管理下に置かれており、政府からの独立性は低いものとなっている。

日本では文化・レクリエーションや環境保護、住宅あるいは市民運動といった分野では活動が盛んに行われておらず、「行政機関の利益となるところでは非営利組織の設立が認められ、政策にとって利用価値がなければ非営利組織の設立は奨励されないか、認可されない」(Salamon & Anheier 1994 ; 邦訳 p.123)という日本の特徴が現れている。

以上から、日本の非営利組織は他国と比較し、政府の管理の強さや独立性の低さといった特徴が存在する。背景には、日本の非営利組織の成立背景が関係すると考えられる。

日本では古代から慈善組織が存在しており、Amenomori[1997]は6・7世紀にまで遡るとしている。最も古く文献に記されている慈善組織は、723年に光明皇后により設置された非田院や施薬院であり、伝承では更に遡り、聖徳太子が四天王寺に四箇院²を設置したとされている。体面上は仏教寺院が運営しているものが多かったが、設置者は政府であり、日本の非営利組織と政府との関わりは発祥起源からのものであると言える。

同様に地縁的な相互扶助活動も規定されており、組織構成員に奉仕する一種の会員奉仕組織と言えるものが存在していた。公共奉仕組織も、近代的なものでは例えば1894年に新渡戸稲造らによって設置された、卒業資格を取得出来ないにも関わらず学びたい若者のための非営利組織「遠友夜学校」といった組織が存在していた。(総合研究開発機構 1994 pp.6-13、村上 1995、石川・田中 1996)

しかしながら 19 世紀後半から 20 世紀前半にかけての日本の迅速な近代化に伴う中

² 非田院、敬田院、施薬院、療病院の4つをあわせたもの。何れも医療行為と慈善行為を行う組織である。

中央集権的な社会福祉の普及により、民間的な非営利組織の活動は困難な状況となった。具体的には図 1-2 に示した法体系図の通りである。即ち、各行政省庁に細分化され、厳しい活動統制を受ける状況となったのであり、特に学校教育機関では、学生の学ぶべきカリキュラムに厳しい規定が置かれ、監査が行われていることが教育現場の実状と乖離している等として昨今話題となっている。

Salamon & Anheier[1994]は、我が国の非営利組織の環境の特性として、①他国と比較し、非営利組織の運営に関する法体系の制約が多く、個人のイニシアチブや革新の源泉であるという利点を制約していること、②民間による公益活動支援の水準が低いこと、を指摘している。

とりわけ①は、「世界のほとんどの先進国において、非営利組織を設立することは本質的に「権利」であるのに対し、日本では個別の省庁により与えられたり、取り上げられたりする「特典」のように取り扱われている」（Salamon & Anheier 1994 ; 邦訳 pp. ii-iii）と、権威性が指摘されている。同様に Amemiya は、次の様に述べている。

非営利組織の設立は、日本において権利とは考えられていない。寧ろ、政府によって与えられた特権である。これは、非営利組織の設立が、特定の承認を必要することを支持している、法的原則の認可と承認を反映しており、例え法的条件を満たしていても、決定権は関連省庁にあるのである。（Amemiya 1997 p.197）

実際、最大の非営利組織と言える公益法人格の取得及び手続きは困難であり、阪神淡路大震災における NPO 活動への世間の注目の高まり（Deguchi 2001 p.153）と共に特定非営利活動促進法が設置され、より簡易な組織が結成できるようになったという背景が存在している。

現在は 1998 年に施行された特定非営利活動促進法によって、権益外組織も設立可能となり、35,000 超の団体が設立されている。表 1-2 では活動が盛んではなかった環境保護や市民運動といった団体数も増大しており、活動は活発になって来ていると言えるだろう。

しかしながら寄付金控除や補助金支給、税制優遇は特定公益法人及び一部 NPO³にのみ認められており、大多数を占めると考えられる任意団体⁴には何の優遇政策も存在し

³ ここでは、一般的な非営利組織ではなく、特定非営利活動促進法に定められる特定非営利活動法人を指す。通常の NPO 法人は税制優遇や寄付金控除等がほぼ認められないが、法人格を有するため、銀行口座の開設が出来るといった任意団体には無い利点が存在している。

⁴ 法人格を有さない、ないしは敢えて有さない団体のこと。各種法人格は優遇と同時に法的制限

ておらず、②の民間支援の水準の低さを助長していると言える。2009年8月現在NPOの中で97法人がこの優遇措置の認定を受けているのみであり、依然として日本の主要な非営利組織は政府主導の管理色が強く、独立性が低いままである。

第三節．問題意識

現在、非営利組織の競争は激化している。原因は非営利組織の数の増大、景気悪化による公的助成金の低下、及び寄付金の低下、そして営利組織の形でありながら非営利組織的な活動を行う新たな形態、即ち社会的企業の台頭である。

民間非営利組織同様に、政府系非営利組織も政府による縮小路線や競争激化、更に特に国民にとって必要性が低い分野において、景気悪化に伴う、多くの非難による存在の危機にさらされている。

このような、特に資源獲得面での競争激化は、これまでの助成金を中心とした非営利組織の存続に大きな影響を与えている。しかしながら寄付金を公的助成金等にとって代わるものとして位置付けることは難しい。何故ならば、世界的に寄付金が非営利組織の活動資金に占める割合は平均して約10%と低く、最も高いアメリカにおいても約20%を占めるに過ぎないためである（Salamon & Anheier 1994）。

日本ではアジアの非営利セクター全体の傾向として、企業のフィランソロピーが重要な位置を占めている（山内 1997）が、景気及び寄付金控除等の税制に左右されるため、景気が悪化している現状には妥当な手段とは言えないだろう。現に、「サントリーミュージアム天保山」が見直しに伴い、2010年末の休館が決定される等、企業のフィランソロピーのみに頼ることは、必ずしも安全性が高い手段ではない。（日本経済新聞 2009.8.22 朝刊）

一方、政府系非営利組織は組織形態に拠るものの、基本的に寄付金は運営する地方自治体に対する寄付となってしまうため、直接的寄付を受けられない体制にある。更に予算は税収に左右されるため、景気の影響を大きく受ける上、自由裁量が難しい状況にある。

このため、民間、政府系共に非営利組織はDees[1994]やWeisbrod[1998]の指摘する、商業化ないしは資源誘因事業を拡大化させる必要性が高まっている。商業化とは商品・サービスの販売といった収益事業へ関与を深めることであり、アメリカの1981年のレーガン政権による財政緊縮から生まれた傾向である。

商業化には様々な形態があり、総じて本来のミッションとは直接的に関連しない不関

が加えられるため、活動の円滑化等のために法人格を取得しないケースも多い。

連事業を行うものである。例えば、博物館の入館料、ギフト・ショップ、レストランといった目につくものから、所蔵品や施設の貸し出し、会員制プログラムやボランティア・スタッフの導入といった裏方的なものまで様々な形態が存在する。Skloot[1987]は、こうした非営利組織の資源誘引事業を以下の5つのカテゴリーに分類している。

- ① プログラム関連的製品の提供
- ② プログラム関連的サービスの提供
- ③ スタッフと顧客資源の利用
- ④ 固定資産の利用
- ⑤ 無形資産の利用

出典：Skloot 1987 pp.381-383

①プログラム関連的製品の提供とは、ガールスカウトのクッキー販売や組織報の様な雑誌、カレンダーの販売といったものである。ガールスカウトのクッキーは、ガールスカウトの活動と一体化しており、尚かつ活動実態を一般に知らせるという広報機能も併せ持っている。

②プログラム関連的サービスの提供は、①プログラム関連的製品の提供と同様のものである。Skloot は例として、メトロポリタン美術館のギフト・ショップや料金徴収をする駐車場の設置、レストランの運営をあげている。

③スタッフと顧客資源の利用は、少々複雑であるが、多くの非営利組織は何らかの専門性の高いスタッフを有しており、また専門性の高いスタッフのサービスを求める顧客を有していることに拠るものである。例えば、学芸員による芸術作品購入の有料相談や、組織運営の経験や知識の蓄積を活かした他の非営利組織のコンサルティングがこれに当てはまるとされている。

④固定資産の利用は、空室や土地の貸し出しや売却を指す。日本の博物館では余り積極的に行われないが、収蔵品の増大や、設立当初からの周囲の環境の変化にあわせた博物館の物理的な移動は海外でしばしば見られる現象である。

最後の⑤無形資産の利用とは、組織が有する著作権、商標権を利用したロイヤリティ収入を得ることである。例えば、日本でも教育番組等で馴染み深い **Sesame Street** は、黒人や移民の児童の学力向上を目的とした、非営利組織 **Sesame Workshop** が有する教育番組であり、同組織は番組内に登場する数多くのキャラクターの著作権によるロイヤリティ収入を得ることで活動している。

以上の様に一応の分類はなされているものの、商業化は様々な分野へと発展を今なお

続けるものであるため、上記の分類は必ずしも全ての商業化に当てはまるとは言えないだろう。このため、商業化とは曖昧な、幅広い意味を有する用語であると言わざるを得ない。

定義上の問題だけでなく、実際問題としても、不関連事業の活動に関連事業が犠牲となる場合、様々な問題が生じうる。例えば、本来の活動からの逸脱や目標の転移といった問題や、仮に逸脱が無かったとしても、資金提供者に逸脱を感じさせた場合、既に得ている援助が得られなくなってしまうといった問題である。

このような問題から、非営利組織は商業化をするべきではないといった批判がしばしば存在する。つまり、非営利組織とは「儲けるものではないから」、営利に手を染めるべきではないというのである。

例えば、F. Kotler & P. Kotler [1998] は、事業収入獲得の重視は、博物館が一般市民と教育目的の為に存在するのであり、未来世代のために国と地方の財産を保護するという特別な役割を受託されているものとして、博物館内外の人々によって異論を唱えられて来たと紹介している。

しかしながら異論にある様に、一般市民と教育目的の為に博物館が無料開放されていたのではなかった。実際は寄贈者と政府機関から十分な資金提供を受けていたため、殆どの博物館が一般市民に無料で開放することが“可能”だったのである。

英国は非営利組織を“公共資産”として位置づけるという文化であるため、特に 1990 年代初頭に博物館の入館料設置について激しい議論が繰り広げられた。この議論の結果、ヴィクトリア&アルバート博物館を始めとする多くの英国の博物館は入館料の導入を決定し、常設展の入館料を徴収しないとした大英博物館は、入り口での寄付募集と特別展の入館料徴収を行っている。同様にアメリカでも、博物館の大多数は現在、入館料徴収ないしは入り口での寄付を求めるという形をとっている。(F. Kotler & P. Kotler 1998; 邦訳 pp.361-363)

非営利組織にとって、組織の最大目標はミッションの達成である。ミッションを達成するためには本業を遂行しなければならず、遂行を継続するためには組織の存続が最も重要となる。政府助成金や寄付金といった資金提供が充分である場合、本業の継続に専念すれば良く、余計なコストを割かねばならない商業化をする必要は必ずしもないだろう。

だが、助成金や補助金の減額、コスト上昇、寄付金の低下、質量共の競争激化といった資金獲得の競争激化が起きた際、組織の存続のために独自の収入源が必要となる。事実、不況其の他の要因によって活動が続けることが出来ず、撤退している組織も数多く存在しており、資金獲得が難航している組織にとって、存続する為には商業化が避けら

れないと言える。

また、商業化とは単純に営利活動をすることではない。Nielsen⁵[1986]によれば、資源誘引事業によって得た資金を本業活動に還元するといった、コスト依存関係が存在している。例えば、アメリカの Museum of Fine Arts が行っている巨大ギフト・ショップと書店により得られた余剰は年間 50 万 \$ 超であり、本業の展示活動で発生した費用を賄うことで、本業活動を継続させている。(Nielsen 1986 p.208)同様に、Skloot[1987]は商業化について、資金源を多様化することによる組織の健全性の強化、経営能力の向上、財政的規律の強化といった肯定的効果をもたらすと評価している。

商業化によって、これまでとは異なる新たな顧客の獲得を行うことも可能である。例えば博物館では、顧客の老年齢化とそれに伴う減少が資金獲得と同様に大きな問題となっているが、本業に興味の無い顧客に別のサービスや製品を提供することによって、顧客の本業への誘導を図ることも考えられる。

自由に使える資源を手に入れるという意味でも、商業化は魅力的な手法である。通常の寄付や基金の受け入れは、提供者の影響による制約を非営利組織にもたすが、組織が自力で生み出した資源の利用は自由である。最早ミッションに関連しない、ないしは矛盾するからといって商業化を退けるものではなく、財務的危機に直面していない組織にとっても十分に魅力的な手法であると言えるだろう。

実際、こうした商業化も含んだ新たな非営利活動の体現として社会的企業の活動は目覚ましく、既存の非営利組織にとって大きな脅威となっている。社会的企業とは、非営利組織同様に公共の目的を有し活動するが、活動にビジネス手法を取り入れ、経済的利益の追求を超えた形で目的の実現・実行に取り組む組織である。例えば、パタゴニアや BODY SHOP がこれに該当する。

しかしながら、究極の商業化ともいえる社会的企業の現段階における法的基盤は未だ不安定なものである。社会的企業という組織形態は法人として規定されておらず、活動の非営利性がどこまで保たれるのか、また社会的企業を支援する人々に対し、組織形態の不安定さと寄付金控除といった法的助成の不在から、どこまでインセンティブを引き出しうるのかといった問題の存在は、非営利組織の社会的企業化に対する不確実性を示唆している。

また、社会的企業は環境に応じて営利と非営利の切り替えを行いながら活動する、柔軟な組織として定義づけられているため、非営利活動を主たる活動としてきた非営利組

⁵ Nielsen[1986]の研究では、「商業化」ではなく” Shared Cost Based Market Piggybacking (SCMP)”という用語が用いられている。これは Nielsen の研究が、主に非営利組織の費用依存の関係に着目したものであったためであり、「商業化」と同義である。

組織のメンバーの間に葛藤を生み出す可能性が存在する。特に既存の非営利組織が社会的企業に転換した場合、ボランティアの様な不定期参加者の参加意欲を削ぎ、組織に対して裏切られた様な感情を抱かせることは、人件費をボランティアによって補っている組織にとって大きな痛手となりかねない。

このため、現段階においては全ての既存の非営利組織の社会企業への転換ではなく、非営利組織という組織形態のままで、各組織の状況に合った商業化が必要であると思われる。では、実際に日本の博物館において商業化は浸透しているのだろうか。

我が国には総合的な非営利セクターの統計が存在しないこと等から明確ではないものの、形としての浸透はしているが、実行内容には大きなばらつきが存在していると言える。例えば、2007年に文化庁が行った、公立の総合博物館、歴史博物館、美術博物館（美術館）のうち、博物館法上の登録博物館及び博物館相当施設、558館を対象とした調査では、資源誘引事業による年間収入⁶が最大 1,145 万円の館がある一方で、収入が全くないという館も存在している。これは、都道府県立や市立、町立、組合立博物館のそれぞれに分類した際にも見られ、ばらつきを生み出す要因が、我が国の非営利組織の特徴とされる組織の法的制約以外にもある可能性を示唆している。

また、こうした資源誘引事業の内容は、ほぼ常設展と企画展の所謂入館料に占められており、ミュージアム・ショップ設置館が全体の 43.4%である等、手法にも偏りが見られる。博物館の入館料設置は全館の約 72%であり、幅広く普及した手段と言える。（鈴木 2006）しかし、この入館料徴収にも以下の様に、特に公立を中心として形骸化してしまっている部分が多いということが現状である。

例えば、私立であれば経営状態として、ここの館にはこれくらいの入館者が望めそうだと見積もり、そして経費としてこのくらい掛かりそうだからこのくらいの金額を設定すればうまく運営できますよと考えますが、公立にはこのようなことを最初からきちんと考えているところはほとんどありません。最初の段階でマーケティングしている訳でもなく、きちんとした経営理念や目標設定をしている訳でもありません。ですから、入館料の設定はアバウトなものとなっています。（鈴木 2006 p.95）

実際、日本博物館協会が協会参加者を対象に 5 年に一度行う博物館総合調査報告書において、「予算が減っている」と回答する館が圧倒的に多いにも関わらず、多くの博物館において料金設定が見直されることは少ないと言える。入館料設置博物館の中には

⁶ 内訳は、常設展、企画展、物品販売、施設使用料、個人会費等の 5 項目である。

10 円や 20 円等、入館料設置により発生したコストが上回ってしまい、逆に設置館にとっては負荷にしかかなりえない価格設定も存在しており（鈴木 2006）、商業化が一種の流行の様に取り入れられたものの、形骸化してしまっていると言って良いだろう。

何故、逼迫した競争環境下にありながら我が国において新たな資源獲得の手法は浸透しないのだろうか。また、取り入れた筈の商業化が発展しない理由とは何であるのだろうか。これらの疑問を踏まえた、本研究の目的は以下の 2 点である。

- ① 商業化の観点から、日本の博物館の実態を調査する。
- ② 大量サンプルによる実証研究で、日本の博物館における商業化の導入と発展がばらつく要因を明らかにする。

次章では、日本の博物館における商業化の導入と発展がばらつく要因について、先行研究を踏まえて考察する。

第二章. 先行研究及び仮説

第一節. 分析視角

非営利組織の商業化に関する先行研究は少なく、導入や発展のばらつきに対する研究は殆ど見られない。そのため、ここでは商業化そのものについて論じることを通じて、本研究の分析視角の枠組みを組み立てることとする。

そもそも、商業化は何によって起こるのだろうか。Skloot[1987]は、アメリカで非営利組織の商業化が拡大したのは1980年代であるとし、拡大要因として以下の4点を指摘している。

- ① 1970年代後半の2桁のインフレーションが支出に影響し、これまでの基金を中心とした収入では不十分となり、新たな収入源が必要となった。
- ② レーガン政権による非営利組織への援助の削減
- ③ レーガン政権は非営利組織による自立路線増大を支持し、公的セクターのタスクの民間セクターへの移行を促した。このため、サービス提供面での競争激化が発生した。
- ④ 寄付に対する競争激化

出典：Skloot 1987 p.380

またWeisbrodは、Baumol & Bowen[1966]の非営利組織に対するコスト上昇圧力によって、コスト負担のために非営利組織は商業化を行うとしている。(Weisbrod 1998 p.3) 更に、Anheier & Toepler[1998]は、アメリカの美術館において商業化が進行した要因として以下の4点をあげている。

- ① 新たな資源の有用性：規模拡大に際し、これまで以上の資源が必要となった。
- ② 技術進展に伴う人件費、設備費の上昇への対応
- ③ 資金提供者と美術館の財務的需要の不一致
- ④ 政府援助がピークに達しており、上昇が見込めない。

出典：Anheier & Toepler 1998 pp.236-237

以上から、アメリカの非営利組織の商業化は、主に外部環境の変化に対し適応した結果であると言える。また、少数ではあるものの、商業化拡大と同時に営利組織への転換を行った非営利組織も存在しており、外部環境の変化への適応が迫られていたことが推測される。

一方、我が国の非営利組織を取り巻く変化として、小島[2001]は、資金不足の危機、市場競争の危機、有効性の危機、正当性の危機の4つをあげており、同様に Deguchi[2001]も経済的危機、有効性の危機、正当性の危機を取り上げている。何れも非営利組織を取り巻く経済情勢や意識の変化によることから、外部環境の変化に伴う危機といえる。

有効性の危機は非営利組織が元来有する、明確な判断基準の不在から来る危機であるが、市場競争の激化に伴い、有効性を判断する基準への外部圧力が高まったことにより、更に致命的となった危機としてあげられている。

また正当性の危機とは、特に政府との結びつきが強い、いわゆる天下り先となっている公益法人等での一連のスキャンダルにより、一般市民が非営利組織に対して有する「純粋なボランティアにもとづき、助けが必要な人々のために働く、地域に根ざした団体」という伝統的なイメージ（小島 2001 p.170）を大きく裏切ったことにより生じた危機である。

商業化浸透のばらつきに対する直接的な要因は、これまでの研究で明らかにされてこなかったが、外部環境の変化、特に資金不足と市場競争の激化に対する適応として商業化が行われるとすると、商業化のばらつきを生み出す要因は、外部環境への適応力の差異、ないしは組織の自律性や自由度にあると考えられる。

制度派組織論では、不確実な環境に対して組織の制度化への圧力が存在するとしている。不確実性への対処として、組織はある一定の公式組織形態に同型化する圧力にさらされており、制度化することによって組織は正当性、資源、安定性、そしてより高い生存可能性を獲得し、代りに制度に基づく制約を受ける。ただし、この場合の制度化には商業化を抑制する慣性力と、逆に商業化を促す促進力の2方向が存在することに留意しなければならないだろう。

Meyer & Rowan[1977]は、特に非営利組織が通常の組織に対し、技術的要因よりも制度的環境要因からの影響を強く受ける傾向にあると指摘している。非営利組織は営利企業等とは異なり、成果の判断をし難く、組織自体の管理運営が不明瞭であり、目標達成の効果も判断し辛い。このため、組織の存在と活動の正当性を証明しようとするに当たって、なんらかの制度を必要とするのである。同様に行政組織についても同じことが言える。

もう一方の組織の適応に対する説明として、資源依存理論が挙げられる。これは資源を獲得することによって、構造とゴールを改めるという組織の傾向を説明するものであり、これまで United Way (Pfeffer & Leong 1977)、大学予算の分配(Pfeffer & Salancik 1974)などが研究されており、非営利組織の研究において馴染み深いものである。

Pfeffer & Salancik[1978]は、外的環境が変化した際、資源の環境依存が問題となり、どのように変化に対し適応し、対応するかが組織の存続にとって重要であるとしている。また、組織は多かれ少なかれ、何らかの形で他の組織と資源を融通しあっているとし、不確実な環境への対応として相互依存が発生すると指摘している。資源依存理論においても、現状の依存状況と外的環境の変化の組み合わせによって、慣性力と促進力の 2 方向に影響すると考えられる。

以上から、制度派組織論と資源依存理論を商業化に対する慣性力と促進力の 2 方向から見て行き、分析の足がかりとする。

第二節．制度派組織論

Meyer & Rowan[1977]は、ある組織の形態、特に公式組織の社会生活への浸透の重要な要因として、制度的環境要因を取り上げており、浸透の背景として、公式組織の効率性に対する思い込みを文化的な規範、ないしは「神話」として人々が共有していることを指摘している。

制度化は、資源や安定性、生存可能性の強化、正当性の獲得する「神話」としての機能を有する。正当性とは、組織への文化的支持の程度、つまり打ち立てられた文化的信用が、組織の存在、機能、権力、代替の欠如ないしは否定の説明を提供する程度を表す言葉である。(Meyer & Scott 1983 p.201)「神話」の中で同型化してゆく組織は、正当性の維持を主眼とし、内部調和や操作機能を減少させて行く。

同様に、DiMaggio & Powell[1983]は、組織の変化の多くの側面が制度的同型性によって説明出来ると論じた。制度的同型性とは、時が経つにつれ組織同士が似通ったものになってゆくというものである。つまり、制度的同型性を通じて組織は一定の「神話」を共有してゆくのである。

我が国の非営利組織に対する神話とは、民間、政府系を問わず「純粋なボランティアムにもとづき、助けが必要な人々のために働く、地域に根ざした団体」という伝統的なイメージ（小島 2001 p.170）であろう。即ち、商業化は「神話」に相対する現象であり、正当性を維持する圧力にさらされている組織にとって、商業化に着手することは正当性の危機を招くため、着手が困難であると考えられる。この場合、神話は慣性力として商業化に対し働くと考えられる。

しかし一方で、成功した事例という神話の存在も見逃せない。例えば旭川動物園や金沢 21 世紀美術館といった人気が高く、成功した経営を行っているとされる博物館を目指し、商業化を促進して行くということも考えられるだろう。つまり、商業化に対する促進力としての神話である。

制度化が浸透する要因として、Meyer & Rowan[1977]は3つの要因を挙げている。一つは、近代化による人と人、集団と集団、組織と組織の間における社会関係がより緊密で複雑化したことである。複雑な社会関係を統一的かつ効率的に運営しうる手法や過程が必要とされるため、例えば専門知識の有効性や書面にに基づく手続きの正当性といったものが定着化していくのである。また、スタープレイヤーの様な目覚ましい効果をあげた組織の経営手法等が「最適解」として解釈され、模倣や同型化を導くことも生じてゆくと指摘されている。

DiMaggio & Powell[1991]は、模倣的同型性として同様の指摘をしており、コンサルティング業者やアドバイザリー業者等を通じて成功事例が浸透し、同型性が広がって行くことを述べている。同様に日本の政府系博物館では、段階的民営化の一環として指定管理者制度が取り入れられており、特に地域毎に決まった組織や団体に管理を依頼する傾向があるため、制度化に影響を与えていると考えられる。

しかしながら、この様な外部団体や組織の属性によって実際の同型性の方向は異なると考えられる。例えば民間のミュージアム・コンサルティング会社ではアドバイザリー業務と平行してギフト・グッズ製作も行っている所もあり、この様な場合、商業化が逆に取り入れられる方向での同型性が作用するだろう。

以上から導き出される仮説は次の通りである。

仮説 1 a : 博物館の経営に際し、公的外部団体／組織の影響が高ければ高い程、商業化の程度がより低くなる。

仮説 1 b : 博物館の経営に際し、民間外部団体／組織の影響が高ければ高い程、商業化の程度がより高くなる。

また、DiMaggio & Powell は専門知識の有効性を規範的同型性として扱っており、専門知識の有効性が高い組織において、専門家集団のネットワークが鍵となっているとしている。つまり、専門家集団のネットワークを通じて、組織で影響力を有する専門家が「組織とはこうあるべきものである」という規範的な認識を共有することによって、組織が似通ったものとなっていくということである。

DiMaggio[1991]は、アメリカの美術館の制度化、同型化が進んだ要因に、専門家の活躍があったことを複数のケース・スタディを通じて示している。美術館は保存や展示等、高度な専門家を必要とする組織であり、どのように優れた専門家を確保するのかということが組織にとって重要な課題となっている。組織は専門家にとっていかに優れた環境を提供出来るかということに焦点を当てているのであり、商業化は専門家にとって

本業に直結しない活動を行い、職務を煩雑化させることから、専門家の存在は商業化を低下させる要因であると考えられる。

しかし、アメリカの美術館の専門家であるキュレーターが経営に携るのが前提とされているのに対し、日本の博物館の専門家である学芸員は、資格取得過程に経営論が組み込まれたのが 1997 年であった様に、専門家と経営の関わりは分離されていた傾向にある。例えば相対的に組織の人員が少ない場合には、専門家が経営に深く携わらなければならない状況にあったが、そもそも雇用される専門家の人数が相対的に少ないという問題もあり、一概に影響力が高いとは言い切れない。よって、組織の経営に対し学芸員の影響力によって差異が生じると考えられる。

以上から導き出される仮説は以下の通りである。

仮説 2：博物館の経営に際し、学芸員の影響が高ければ高い程、商業化の程度がより低くなる。

専門家の組織に持つ神話としての思い込みが制度化を促進するならば、非営利組織を取り巻く周辺の一般市民の思い込みもまた、組織の正当性に影響すると考えられる。

Meyer, Scott & Deal[1983]は、教育機関が立地している地区の環境の影響を受けることを指摘している。教育機関に通う学生が通常、教育機関が立地する地区の住民であることから、地区の住民によって「これこそが学校である」と認識されるような教育機関であり続けることに注力し、組織の弱さや強さを意識した経営には余り注意を払わないという現象である。ただし、Meyer, Scott & Deal は、教育機関が立地する地区の範囲をどこまでと定めるのが妥当であるのかが問題であるとしている。

また小島[2001]は、日本の非営利組織が一般市民の思い込みを裏切るスキャンダルの連続によって、正当性の危機を招いていることを指摘している。商業化は一般市民の非営利組織に対する“公共性”の思い込みに反するものであることから、一般市民の影響は商業化を低下させる要因であると考えられる。

一般市民の非営利組織に対する役割は二つの側面があり、ボランティアの様な参加者としての面と、来館者の様にサービスの受益者としての面を有している。ボランティアは元々公共志向である人間が多く (Smith & Lipsky 1993 p.100)、後援会や互助会の様な組織も非営利組織の活動の支援を目的としていることから、参加者は比較的公共性が高いと言える。また、組織によっては経営に際し協議会が設置されており、設置館はより強い影響を受けると考えられる。

一方、サービスの受益者の影響は、組織との地理的な距離によって差異があると考え

られる。何故ならば、組織との地理的な近しさは組織の監視と評価を容易にし、特に地方政府による補助金を受け入れている場合、組織と地理的に近いサービスの受託者は同時に資金提供者の側面も兼ねると強く認識される為である。

以上から導き出される仮説は以下の通りである。

仮説 3a：博物館の経営に際し、奉仕の精神を有する一般市民の参加の程度が高ければ高い程、商業化の程度がより低くなる。

仮説 3b：博物館の利用者が、地理的に組織と近い者が多い程、商業化の程度がより低くなる。

Myer & Rowan による制度化が浸透する二つ目の要因は、法律の規定によってトップダウン式に正当性が付与されて行くというものである。Scott[1987]は、強制力による「押しつけ」、権威による「権威付け」、上位のインセンティブ提供等による「誘導」の3つに分類している。DiMaggio & Powell[1991]は、これを強制的同型性と呼び、例えば環境規制に対応するため工場が新しい汚染管理技術を適用することをあげている。日本の博物館は他の非営利組織同様、政府主導型で発展して来たものであり、政府の影響が強い。

同様に、政府による博物館法に基づいた資格を得ることは、受け入れる為、政府による厳しい制約を受けることを意味し、自律性を減少させる効果を有する。博物館法に基づく資格は、特に任意団体にとって税制優遇措置を得る為に意義があるものだが、元より優遇措置を受ける諸団体によって運営される博物館にとって、資格の受け入れは寧ろ対外的な地位や名誉の獲得にあると考えられる。

以上から導き出される仮説は以下の通りである。

仮説 4：政府資格を得ている博物館は、資格を有さない博物館よりも、商業化の程度がより低くなる。

最後にあげられる制度化が浸透する要因は、組織が自ら作り出した規則や慣行を正当性の有る制度として、社会に根付かせてゆく強い影響力を行使するというものである。例えば、医師会は制度の形成や変更に関して強い政治力を発揮している組織として知られている。

日本の博物館においては、日本博物館協会が最も大きな組織として存在している。この他にも地域ごと、美術館や動物園など細かい業務分類ごとに組織が存在しているが、

博物館法の改正に大きく携る等、強大な力を有しているのは日本博物館協会である。また、日本博物館協会は文部科学省が統括する財団でもあり、間接的な強制的同型性の圧力を有すると考えられる。

日本博物館協会が、商業化に対し、どのような姿勢であるかは不明であるが、博物館法に強く依拠していることから、伝統的な博物館形態を支持していると言えるだろう。ただし、医師会程に協会活動への参加が強制的ではないため、協会参加による影響は博物館毎に異なると考えられる。

一方地方や館種別の博物館協会は、多くが博物館同士で自発的に創設したものであり、関係が対等であることから、主として情報交換やネットワークの拡大に目的を置いている。このため、商業化に対し大きな影響を与えているとは考え難い。

以上から導き出される仮説は以下の通りである。

仮説 5：日本博物館協会の会員であり、影響を強く受ければ受ける程制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。

第三節．資源依存理論

非営利組織は限られた資源の中で活動しなければいけないため、資源制約を強く受ける組織である。そのため、公的機関による補助金や企業の寄付等による資金面や活動を行う為の人的資源、専門技術や設備等の技術的資源を他の組織に依存しなければならない。Pfeffer & Salancik[1978]は、資源依存を以下の様に述べている。

生き延びるため、組織は資源を求める。一般的に、資源を獲得することは、組織がそのような資源をコントロールする他者と交流しなければならないことを意味する。この意味において、組織は環境に依存しているのであり、組織は必要とする資源をコントロールしていないため、資源の獲得は問題があり、不確実なものだろう。資源をコントロールする他者は、特に資源が不足している際に信頼出来ないかもしれない。組織はなくてはならない資源のために他者と共に行動し、組織に対して力を持つ他者が提供する資源をコントロールする。(Pfeffer & Salancik 1978 p.258)

Pfeffer & Salancik[1978]は、組織の資源依存が起こる要因として、①資源の重要性、②資源の配分と使用の決定権、③資源支配の集中の3つをあげている。

①資源の重要性とは、提供する製品やサービスの種類が少ない程、提供者への依存性が高くなることである。例えば、かつての大学は18歳から22歳という一定の受け入

れを求めているが、大学の増大や景気の悪化等、外的環境の変化によって受け入れ可能な人数が減少するという問題が発生した。18歳から22歳という提供者への依存が外的環境変化に適応しなかったため発生した問題であり、結果的に大学は更に年齢の高い人間を集めることで対応せざるを得なくなったのである。

博物館の場合、他の非営利組織と比較して特徴的であるのが、一部の例外を除き、地理的に固定されているという点である。つまり、立地する地区の人口は来館者数に直結しており、人口が多ければ多い程、博物館は地元の人々に対する来館者という資源の依存が高くなり、十分な資源を得られることから商業化の程度は低下すると考えられる。

同様に、博物館の場合、安定的な来館者供給は立地する地域の人間だけでなく、学生来館者によっても行われていると考えられる。我が国では社会教育の場として、学生に修学旅行や校外学習の一環として博物館を訪問させることが少なく無い。

以上から導き出される仮説は以下の通りである。

仮説 6：博物館の来館者を、地元の人々や学生に依存している程、商業化の程度がより低くなる。

②資源配分と使用の決定権は、知識や情報の占有、資源の入手方法、実際の資源の利用状況、資源の所有・分配・使用の制約から成り立つ要因である。例えば組織の職員は労働力という資源を直接有し、支配しており、更に特定の組織を利用して入手している場合、依存性はより高まる。

非営利組織の場合、そもそも労働力資源に投入出来る資金が限られているため、総じて正規構成員の数は少なく、ボランティアや他組織からの出向によって組織構成員以外の労働力資源を入手している。

博物館においても、正規職員は少なく、短期契約や派遣による労働力補充が盛んである。また、特に専門職員である学芸員の場合、資格保持者の就職率が僅か2%である等、市場の需要に対して飽和状態である。(若月 2007 p.102) これは非正規職員に対し、正規職員の給与が高く、固定された人件費の支払が博物館にとって大きな負担となっていることを端的に示している。

以上から導き出される仮説は以下の通りである。

仮説 7：正規職員、特に学芸員等専門職員の人数割合が高い程、資源依存性は増大し、商業化の程度がより低くなる。

最後の③資源支配の集中は、代替財の少なさや、独占が起きているかどうかというこ

とで成り立つ要因である。特に博物館においては、展示品は希少な物が多いため、比較的代替財が少ないと言える。展示品の入手には多額の資金を必要とするため、博物館は他の組織と協同して展示品の貸借を行う。つまり、自己所有の展示品が少ない博物館は他の組織の展示品に依存する程度が高くなり、その為に資金を割かざるを得ず、商業化に割く資金の自由度は下がり、商業化の程度が低くなると考えられる。

以上から導き出される仮説は以下の通りである。

仮説 8：展示品を外部に依存する程度が高ければ高い程、資源依存性は増大し、商業化の程度がより低くなる。

第四節．混合された理論

制度派組織論と資源依存理論は組織に関する理論として多くの共通点を持ち、近しい理論である。このため、最後に双方を含んだ仮説を提示する。

資源の所有・分配・使用の制約として、活動資金の多くを占める資金提供者の存在は非営利組織の活動に大きな影響を及ぼしている。例えば Salamon[1995]は政府が非営利組織のパートナーとなっていることで、非営利組織の支配力が弱まることを示唆しており、Oster は寄付者の力は収入に占める割合が多い程増加し、組織に影響を及ぼすことを指摘している。(Oster 1995；邦訳 pp.42-44)

同様に、政府による補助金の受け入れは、受け入れる為の政府による厳しい制約を受けることを意味し、自律性を減少させる効果を有する。一方で、政府による補助金の受け入れは非営利組織の正当性を増す効果も有しており、他の組織、団体等からの寄付及び基金の受け入れにも影響する。(Jung & Moon 2007, Smith & Lipsky1993)

政府補助金には大きく 2 種類が存在し、中央政府による補助金の受け入れと地方政府による補助金の受け入れの偏りによって組織の制度化にも差が生じると考えられる。何故ならば、非営利組織との地理的に近い機関は、より監視と評価が容易であるためである。

更に、現在の補助金の受入額の多寡だけでなく、過去からの変化も影響すると考えられる。かつて受け入れる補助金の割合が総収入や予算に対して大きかった場合、受入額の減少は経営に致命的な影響を与える。このような場合、減少分を補う為に何らかの新しい収入源を構築せねばならず、商業化が促進されると考えられる。反対に、変化が無い、または受入額が増大した博物館の場合、このような新規収入源を開発する動機が低いため、商業化は進展し難いだろう。

仮説 9a：博物館の経営に際し、中央政府補助金、ないしは地方政府補助金の程度が

高ければ高い程、制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。

仮説 9b：博物館の経営に際し、地方政府補助金の程度が中央政府補助金の程度よりも高ければ高い程、制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。

仮説 9c：中央政府補助金、地方政府補助金の程度が高く、過去と比較し収入予算が減少した博物館は、商業化の程度がより高くなる。

続いて、第三章においてこれらの仮説の実証を行うこととする。

第三章. 研究方法

第一節. サンプル及び調査手法

本研究の調査サンプルは、2009 年 10 月中旬現在において我が国唯一の博物館総覧である全国博物館総覧（加除式）に記載されている、東京都の博物館 226 館を対象とし、郵送による調査票送付及び回収する方法を採用した。尚、対象を選定するに当たり、動物・水族・植物園に類する博物館及び宗教法人により設置された博物館、離島に有る博物館、及び設置者数が圧倒的に少ない博物館を除いている。

動物・水族・植物園を除いた理由は、これらの博物館が生物を取り扱っており、他の博物館とは異なった経営態勢を要すると考えられた為である。実際に博物館法においてこれらの博物館は観光に重きを置いた面が強いとされ、“準博物館”と分類されている。同様に宗教法人により設置された博物館も、他の博物館とは設置目的が大きく異なると考えたため除外した。

東京都を選定した理由は、全国の都道府県の内、最も博物館数の多い地域であることや、経済活動が活発であることから、最も競争が激しく、非営利組織の環境を反映していると推測された為である。

調査期間は 2009 年 10 月下旬から 11 月上旬までとし、博物館の事務所宛に送付した。回収された調査票は 124 通（54.9%）であり、有効回答は 108 通（47.8%）であった。これは未到達 2 通、無効回答 14 通が存在する為である。通常の企業研究と比較し、回収率が高く、これは本研究に対する関心の高さの反映であると考えられる。同時に、博物館が社会教育という分野に類し、学術研究に親しみがあること等が背景にあると推察される。

尚、一部の質問項目に回答されていないものがあるため、分析に投入されるサンプル数は、必ずしも 108 にはならない。

第二節. 使用変数

第一項. 商業化の幅、活動時間

本研究では、従属変数として「商業化の幅」と「活動時間」を使用する。商業化の幅とは、全国博物館総覧に記された、本業以外の事業として書かれたものを基とした事業一覧から多重回答を求め、その数を集計したものである。

活動時間は全活動に対する割合として測定し、「1=0%」、「2=0%超 20%以下」、「3=20%超 40%以下」、「4=40%超 60%以下」、「5=60%超 80%以下」、「6=80%超 100%以下」とした。このため本研究では、「活動時間」を順序尺度として取り扱う。

商業化の程度を示すものとして、従来の研究ではミッションとの関連度合いを軸とする形が提案されて来たが、実際にミッションとどの程度離れているかを客観的に測定することは難しい。そのため、客観性を増す為に比較的解答され易く、数値化し易いと判断される商業化の幅と活動時間を使用するに至った。

第二項. 設置者と規模

「設置者」と「規模」はコントロール変数として使用する。設置者を使用するのは、我が国では細分化された法制度下において、設置形態によって組織形態が大きく異なると推測される為である。

このため、設置形態を「公立」、「私立一部」、「私立独立」の三つに大きく区分した。「私立一部」とは、例えば企業の経営する博物館の様に、私立であり、かつ他の組織の一部として設置されているものである。「私立独立」は同様に、完全に独立した私立の博物館である。

規模は、延床面積と敷地面積を記入してもらう形式を採っている。特に都心部における博物館は建物の内の一角に設置されるケースも珍しく無い。このため、延床面積と敷地面積の2項目を使用した。

第三項. 政府、自治体

仮説 1 a : 博物館の経営に際し、公的外部団体／組織の影響が高ければ高い程、商業化の程度がより低くなる。

公的外部団体／組織には他に教育審議会等が存在するが、影響を受ける博物館数が限られていると推定されるため、最も大きな影響であると考えられる中央政府と地方自治体の影響という、2項目を使用した。

第四項. 民間諸団体

仮説 1 b : 博物館の経営に際し、民間外部団体／組織の影響が高ければ高い程、商業化の程度がより高くなる。

民間外部団体／組織の影響を測定するため、ここでは各回答者によって想定される団体や組織が異なることから、民間諸団体から受けていると認識される影響を5段階尺度で回答してもらった。

第五項. 学芸員影響

仮説 2：博物館の経営に際し、学芸員の影響が高ければ高い程、商業化の程度がより低くなる。

経営に対する学芸員の発言による影響を5段階尺度で尋ねた。発言に焦点を絞ったのは、回答者が具体的に想起し、回答を容易にすると考えられた為である。また、本調査票の回答者は博物館に従事する職員ならば誰であっても回答可能であるため、学芸員、一般職員を問わず回答し易い質問である必要があった。

第六項. ボランティア、後援会、協議会

仮説 3a：博物館の経営に際し、奉仕の精神を有する一般市民の参加の程度が高ければ高い程、商業化の程度がより低くなる。

ここでは博物館に広く取り入れられているボランティア、後援会、協議会の各団体から受けていると認識される影響を5段階尺度で尋ねた。

第七項. 地元来館者

仮説 3b：博物館の利用者が、地理的に組織と近い者が多い程、商業化の程度がより低くなる。

仮説 6：博物館の来館者を、地元の人々や学生に依存している程、商業化の程度がより低くなる。

博物館の多くは入場者の集計を取っておらず、正確な数値を求めることは不可能である。このため、回答者が感覚的に地元の来館者がどの程度多いと思われるのかを「非常に少ない」から「非常に多い」、までの5段階尺度で回答してもらった。尚、仮説6では3つの独立変数を用いており、地元来館者数の多さはその1つである。

第八項. 資格なし、博物館相当施設、登録博物館

仮説 4：政府資格を得ている博物館は、資格を有さない博物館よりも、商業化の程度がより低くなる。

資格の有無及び種類を「博物館相当施設」、「登録博物館」、「左記の何れにも該当しない」の3項目を使用し、該当項目に回答してもらった上で、ダミー変数として処理している。

第九項. 博物館協会

仮説 5：日本博物館協会の会員であり、影響を強く受ければ受ける程制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。

ここでは、日本博物館協会の影響をどの程度受けていると認識されるのかを5段階尺度で尋ねた。

第十項. 人口、学生来館者

仮説 6：博物館の来館者を、地元の人々や学生に依存している程、商業化の程度がより低くなる。

前述した「地元来館者」も同時に利用している。立地地域の人口は、回答者の負担を軽減するため、5段階尺度から該当する地域を回答してもらう方法を採用した。尺度は、予め東京都が発表した『住民基本台帳による東京都の世帯と人口 平成21年1月』を基とし、各地域を「大人口」、「中人口」、「小人口」として区分した。

また学生来館者数は、地元来館者よりも回答し易いと思われるが、集計をとっていない博物館が殆どであるため、「非常に少ない」から「非常に多い」までの5段階尺度で回答してもらう方式を採用した。

第十一項. 学芸員数

仮説 7：正規職員、特に学芸員等専門職員の人数割合が高い程、資源依存性は増大し、商業化の程度がより低くなる。

学芸員等専門職員の人数を、全職員／従事者に対する割合で回答してもらい、「大学学芸員数」、「中学学芸員数」、「小学学芸員数」としてダミー化した。

第十二項. 展示品

仮説 8：展示品を外部に依存する程度が高ければ高い程、資源依存性は増大し、商業化の程度がより低くなる。

回答を容易にするため、展示品を借用する度合いを、全展示品に対する度合いとして「非常に少ない」から「非常に多い」までの5段階尺度で尋ねた。

第十三項. 政府補助、自治体補助、補助差、予算減補助高

仮説 9a：博物館の経営に際し、中央政府補助金、ないしは地方政府補助金の程度が高ければ高い程、制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。

仮説 9b：博物館の経営に際し、地方政府補助金の程度が中央政府補助金の程度よりも高ければ高い程、制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。

仮説 9c：中央政府補助金、地方政府補助金の程度が高く、過去と比較し収入予算が減少した博物館は、商業化の程度がより高くなる。

「政府補助」、「自治体補助」の2項目は中央政府からの公的補助金及び公的委託金、自治体からの公的補助金及び公的委託金を尋ね、その割合を数字で記入してもらう形で回答してもらった。尚、分析をするに当たって、「中央値以上＝1」、「中央値未満＝0」としてダミー化している。

「補助差」は、自治体補助から政府補助を引いた差であり、中央値で二分している。「予算減補助高」は、上述の「政府補助」、「自治体補助」を一括したものに「予算収入」を掛け合わせたものである。「予算収入」は、過去五年間における予算収入の増減を「減少した」から「増大した」までの5段階尺度で回答してもらい、実際には予算収入の減少度合いを使用するため、リバース処理を行い、交差項にするため更に中央値で二分している。

第三節．分析手法

本研究では仮説検証において、SPSS社の「SPSS ver.17」を使用し、因子分析及び信頼性分析を行った上で重回帰分析及び順序回帰分析を行った。分析手法が二通り存在する理由は、従属変数の一方が順序尺度であり、通常重回帰分析の処理が不適切であるためである。

第四章. 分析結果

第一節. 変数間の相関

重回帰分析をするに先立ち従属変数・独立変数間の相関を算出した結果を、表 4-1 に示す。

相関を導き出す際、加工前の基となる変数を使用した。表 4-1 より、相関係数においては、コントロール変数である「公立」、「私立一部」と「自治体補助」の間に強い相関関係が認められた以外、中程度の関係が示された。多重共線性の診断を行った所、何れも問題の無い値を示したため、これら全ての変数を分析に使用する。

また、従属変数である「商業化の幅」に対して「登録博物館」、「民間諸団体」、「博物館協会」、「展示品」が正の相関を、「政府補助」が負の相関関係を有している。一方「活動時間」に対してはコントロール変数以外に有意な相関が見受けられなかった。

次に、この分析の結果を踏まえた上で、各仮説に対する順序回帰分析及び重回帰分析を行う。

表 4-1 変数間の相関

* $p < .05$, ** $p < .01$

	商業化の度	商業化の度	志願者数	公立	私立一部	延床面積	敷地面積	相当施設	登録特別館	中人口	大人口	政府補助	自治体補助	予算収入	学芸員影響	中学員数	大学員数	政府	自治体	民間団体	博物館協会	ボランティア	後援会等	協議会等	地元誌者	学生支援者	展示品
従属変数	商業化の度	1																									
	志願者数	.651**	1																								
	公立	-.051	-.160	1																							
コントロール変数	私立一部	.141	.208*	-.895**	1																						
	延床面積	.413**	.153	.018	.008	1																					
	敷地面積	.298**	.070	.021	.007	.700**	1																				
独立変数	相当施設	-.113	-.107	-.009	-.025	.162	-.004	1																			
	登録特別館	.226*	.197	-.160	.233*	-.022	.138	-.489**	1																		
	中人口	.010	-.054	.059	-.018	.031	-.032	-.027	-.125	1																	
	大人口	-.065	.063	.006	-.022	-.059	-.073	.085	.063	-.384**	1																
	政府補助	-.224*	-.177	.097	-.065	.104	.145	.088	-.034	-.152	-.105	1															
	自治体補助	-.112	-.129	.817**	-.768**	-.026	-.042	-.069	-.051	.108	.090	.120	1														
	予算収入	-.028	-.098	.081	-.037	.056	-.044	-.077	.056	-.120	-.042	.058	.049	1													
	学芸員影響	-.161	-.145	.295**	-.304**	-.123	-.312*	-.001	-.182	.081	.041	.062	.377**	-.068	1												
	中学員数	.012	.031	.252*	-.211*	.077	-.086	.167	-.118	.115	.080	.211*	.400**	.082	.209*	1											
	大学員数	-.179	-.085	-.095	.049	.160	-.079	.041	-.091	-.044	-.102	.066	-.049	-.011	.086	-.274**	1										
	政府	.073	-.089	.020	.010	.126	.081	-.012	.087	.053	.210*	-.106	.163	.163	.018	-.005	.013	1									
	自治体	.076	.063	.616**	-.571**	-.085	-.096	-.114	.037	.024	.076	.116	.734**	.156	.263**	.142	-.116	.176	1								
	民間団体	.240*	.020	-.045	.113	.116	.305*	-.192	.173	-.017	.012	.087	-.106	.091	-.082	-.159	-.068	.325**	.130	1							
	博物館協会	.249*	.148	.031	.008	.007	.123	-.070	.129	-.042	.080	-.004	.049	-.117	-.019	-.089	.035	.328**	.189	.297**	1						
	ボランティア	.149	.084	.367**	-.294**	-.033	.044	-.115	.077	-.063	.033	.184	.266**	-.017	.228*	.027	-.008	.213*	.327**	.242*	.284**	1					
	後援会等	.151	.036	.174	-.114	-.027	-.029	-.216*	.109	.033	-.065	-.014	.038	-.120	.107	-.065	.028	.304**	.041**	.421**	.370**	.509**	1				
	協議会等	.026	-.017	.409**	-.334**	-.059	.009	-.123	.166	-.057	.031	.130	.392**	-.019	.126	.034	.018	.190	.357**	.187	.094	.603**	.390**	1			
	地元誌者	-.078	-.184	.318**	-.257**	.094	.198	-.142	.131	.045	.095	.045	.365**	-.027	.173	-.095	.062	.055	.381**	.073	.055	.215*	.096	.253*	1		
	学生支援者	-.098	-.142	.071	-.045	.111	.337**	.063	-.041	.058	.117	.035	.046	.052	.133	.084	-.032	.171	.132	.105	.051	.216*	-.017	.117	.284**	1	
	展示品	.222*	.061	.133	-.118	.221*	-.006	-.093	.048	.085	.057	-.058	.185	.024	.253*	.213*	-.200*	-.108	.150	.042	-.034	.072	.028	.006	-.046	1	

第二節．分析

本研究では、サンプル数に対し仮説及び変数の数が大きいため、各仮説一つに一つのモデルを当てはめる形で分析を進めて行くこととする。

表 4-2 仮説 1 a

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	-.254	.165
私立一部	1.328	.272
延床面積	.000	.450*
敷地面積	.000	.019
政府	-.272	-.031
自治体	.462*	.123

表 4-3 は仮説 1 a に対する分析の結果である。「活動時間」を従属変数とした順序回帰は、モデルの適合度が有意確率 0.382 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.120、Nagelkerke : 0.127、McFadden : 0.043 であった。

順序回帰分析の結果、仮説 1 a 「博物館の経営に際し、公的外部団体／組織の影響が高ければ高い程、商業化の程度がより低くなる。」は支持されず、「自治体」が仮説とは逆の方向に有意な結果が出た。

また重回帰分析の R² 乗は 0.235 であり、コントロール変数である「延床面積」が有意な結果となったのみであり、仮説 1 a は支持されなかった。

表 4-3 仮説 1b

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	.791	.219
私立一部	1.128	.234
延床面積	.000	.453*
敷地面積	.000	-.026
民間諸団体	-.041	.088

順序回帰分析のモデル適合度は 0.215 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.032、Nagelkerke : 0.034、McFadden : 0.011 であった。仮説 1b は支持されなかった。重回帰分析の R² 乗は 0.234 であり、こちらは仮説 1a 同様に「延床面積」が有意となった。

表 4-4 仮説 2

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	.809	.243
私立一部	1.230	.268
延床面積	.000	.435*
敷地面積	.000	-.033
学芸員影響	-.011	-.086

順序回帰分析のモデル適合度は 0.291 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.031、Nagelkerke : 0.032、McFadden : 0.011 であった。順序回帰分析の結果、仮説 2 は支持されなかった。重回帰分析の R² 乗は 0.216 であり、仮説 1 a・b 同様「延床面積」のみ有意となった。

表 4-5 仮説 3a

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	.541	.188
私立一部	1.076	.245
延床面積	.000	.472*
敷地面積	.000	-.020
ボランティア	.412	.309†
後援会等	-.085	.024
協議会等	-.176	-.207

順序回帰分析のモデル適合度は 0.164 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.081、Nagelkerke : 0.085、McFadden : 0.029 であった。順序回帰分析の結果、仮説 3a「博物館の経営に際し、奉仕の精神を有する一般市民の参加の程度が高ければ高い程、商業

化の程度がより低くなる。」は支持されなかった。重回帰分析の R^2 乗は 0.290 であり、「延床面積」が有意となった他、「ボランティア」が仮説とは逆の方向に有意となった。

表 4-6 仮説 3b

† $p < 0.10$, * $p < 0.05$

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	.679	.274
私立一部	.990	.244
延床面積	.000	.402*
敷地面積	.000	-.009
地元来館者	-.071	-.216 †

順序回帰分析のモデル適合度は 0.614 であり、疑似 R^2 乗は Cox と Snell : 0.031、Nagelkerke : 0.033、McFadden : 0.011 であった。順序回帰分析の結果、仮説 3c は支持されなかった。重回帰分析の R^2 乗は 0.192 であり、「延床面積」、「地元来館者」が有意となり、10%水準であるものの、仮説 3b「博物館の利用者が、地理的に組織に近い者が多い程、商業化の程度がより低くなる。」が支持された。

表 4-7 仮説 4

† $p < 0.10$, * $p < 0.05$

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	.400	.176
私立一部	.653	.180
延床面積	.000	.515*
敷地面積	.000	-.071
相当施設	-.055	-.076
登録博物館	.988	.160

順序回帰分析のモデル適合度は 0.042 であり、疑似 R^2 乗は Cox と Snell : 0.096、Nagelkerke : 0.101、McFadden : 0.034 であった。順序回帰分析の結果、仮説 4 は支持されなかった。重回帰分析の R^2 乗は 0.261 であり、「延床面積」のみが有意となった。

表 4-8 仮説 5

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	.922	.221
私立一部	1.219	.246
延床面積	.000	.492*
敷地面積	.000	-.058
博物館協会	.404 †	.266*

順序回帰分析のモデル適合度は 0.231 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.084、Nagelkerke : 0.089、McFadden : 0.030 であった。順序回帰分析の結果、仮説 5「日本博物館協会の会員であり、影響を強く受ければ受ける程制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。」は支持されず、仮説とは逆の方向に有意となった。

重回帰分析の R² 乗は 0.302 であり、順序回帰分析同様に仮説 5 は支持されず、逆の方向に有意となった。また、「延床面積」も有意となっている。

表 4-9 仮説 6

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	.564	.255
私立一部	.862	.238
延床面積	.000	.402*
敷地面積	.000	.013
中人口	.324	-.032
大人口	.437	-.025
地元来館者	-.037	-.241 †
学生来館者	-.224	-.032

順序回帰分析のモデル適合度は 0.422 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.054、Nagelkerke : 0.058、McFadden : 0.020 であった。順序回帰分析の結果、仮説 6「博物館の来館者を、地元の人々や学生に依存している程、商業化の程度がより低くなる。」は支持されなかった。重回帰分析の R² 乗は 0.214 であり、10%水準で「地元来館者」

が有意となったことから、仮説 6 が支持された。また、「延床面積」が有意となっている。

表 4-10 仮説 7

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	.296	.209
私立一部	.699	.231
延床面積	.000	.445*
敷地面積	.000	-.005
中学芸員数	.002	-.014
大学芸員数	-1.250	-.061

順序回帰分析のモデル適合度は 0.149 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.052、Nagelkerke : 0.054、McFadden : 0.018 であった。順序回帰分析の結果、仮説 7 は支持されなかった。重回帰分析の R² 乗は 0.225 であり、「延床面積」のみが有意となった。

表 4-11 仮説 8

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	.704	.217
私立一部	1.151	.300
延床面積	.000	.362*
敷地面積	.000	-.049
展示品	.024	.128

順序回帰分析のモデル適合度は 0.600 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.036、Nagelkerke : 0.038、McFadden : 0.013 であった。順序回帰分析の結果、仮説 8 は支持されなかった。重回帰分析の R² 乗は 0.169 であり、「延床面積」のみが有意となった。

表 4-12 仮説 9a

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	-1.399	.233
私立一部	.122	.187
延床面積	.000	.373*
敷地面積	.000	.075
政府補助	-22.922	-.271*
自治体補助	1.080	-.077

順序回帰分析のモデル適合度は 0.766 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.228、Nagelkerke : 0.243、McFadden : 0.091 であった。順序回帰分析の結果、仮説 9a「博物館の経営に際し、中央政府補助金、ないしは地方政府補助金の程度が高ければ高い程、制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。」は支持されなかった。

重回帰分析の R² 乗は 0.274 であり、「政府補助」が 5 %水準で有意となり、仮説 9a が部分的に支持された。「自治体補助」は順序回帰分析結果同様に支持されておらず、他には「延床面積」が有意となっているのみである。

表 4-13 仮説 9b

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	-1.659	.062
私立一部	-.098	.161
延床面積	.000	.462*
敷地面積	.000	-.019
補助差	1.231	.072

順序回帰分析のモデル適合度は 0.356 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.067、Nagelkerke : 0.071、McFadden : 0.024 であった。順序回帰分析の結果、仮説 9a で「自治体補助」が有意ではなかったことも踏まえ、仮説 9b「博物館の経営に際し、地方政府補助金の程度が中央政府補助金の程度よりも高ければ高い程、制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。」は支持されなかった。重回帰分析の R² 乗は 0.204 であり、仮説 9a 同様「延床面積」のみが有意となった。

表 4-14 仮説 9c

† p < 0.10, *p < 0.05

	順序回帰 β	重回帰 β
公立	-1.197	.288
私立一部	.456	.261
延床面積	.000	.417*
敷地面積	.000	.063
政府補助	-.442	-.319*
自治体補助	.648	-.261
予算収入	-.570 †	-.305*
予算減補助高	.677	.366*

順序回帰分析のモデル適合度は 0.322 であり、疑似 R² 乗は Cox と Snell : 0.306、Nagelkerke : 0.325、McFadden : 0.128 であった。順序回帰分析の結果、仮説 9c「中央政府補助金、地方政府補助金の程度が高く、過去と比較し収入予算が減少した博物館は、商業化の程度がより高くなる。」は支持されなかった。有意となったのは「予算収入」であり、予算収入の減少が商業化の活動を抑制することを示している。

重回帰分析の R² 乗は 0.343 であり、「政府補助」、「予算収入」、「予算減補助高」が 5 % 水準で有意となり、仮説 9c が支持された。また、「延床面積」が有意となっている。

表 4-15 ステップワイズ

*p < 0.05

		β
モデル 1	延床面積	.335*
モデル 2	延床面積	.381*
	地元来館者	-.294*

表 4-16 は、確認として行った重回帰分析結果である。ここではステップワイズ法を使用し、全ての独立変数を投入した。ステップワイズ法においては、5 % 水準で有意となる変数以外は除かれてしまうため、仮説 3c、6 のみが支持される結果となった。尚、R² 乗は、モデル 1 : 0.112、モデル 2 : 0.197 である。

第五章. 考察

第一節. 結果考察

分析の結果、本論文であげた仮説の内、仮説 3b、6、9a、9c が支持された。また、仮説 1a、3a、5 は仮説とは逆の方向に有意となっており、全ての重回帰分析において「延床面積」が有意となっている。この分析結果を踏まえ、ここで非営利組織の商業化に対し更なる考察を加えたい。

まず、仮説 3b「博物館の利用者が、地理的に組織と近い者が多い程、商業化の程度がより低くなる。」が支持されたことは、Meyer, Scott & Deal[1983]においても示された、立地する地域と一般市民による非営利組織に対する影響を確認した結果とも言える。日本には欧米の様なコミュニティが存在しないことから、既存の非営利組織研究においてコミュニティの存在が軽視される傾向にあった。

仮説 3a「博物館の経営に際し、奉仕の精神を有する一般市民の参加の程度が高ければ高い程、商業化の程度がより低くなる。」が逆の方向に有意となったことから、コミュニティの重要性が推測される。

同じ一般市民で構成されるにも関わらず、「ボランティア」と「地元来館者」で全く逆の結果が出たことは、ボランティアの所属する地域が地元来館者よりも広範であり、必ずしも地域の人間がボランティアとして参加している訳ではないことが理由としてあげられる。

また、参加者とサービス受給者という役割の違いも関与しているだろう。ボランティアが参加する組織の存続を支持することに積極的であることに対し、地元来館者は非営利組織の公共性に対する神話から、監視的な役割を担っているとも考えられる。特に政府系非営利組織にとっては、地元来館者が多いことは、裏を返せば資金提供者とサービス受給者が一体化しているということであり、対象組織は二重に制度的影響を受けていると言えよう。

コミュニティの所属地域による違いは、仮説 6「博物館の来館者を、地元の人々や学生に依存している程、商業化の程度がより低くなる。」が支持されたことによっても示されている。分析において有意となったのは「地元来館者」のみであり、博物館の様に活動拠点が固定的な非営利組織にとって、地域コミュニティとの関係性は無視出来ない事柄であると言える。

しかしながら、仮説 1a「博物館の経営に際し、公的外部団体／組織の影響が高ければ高い程、商業化の程度がより低くなる。」が仮説とは逆の方向に有意となったことは地域コミュニティの重要性とは必ずしも結びつかないと考えられる。仮説 1a とは逆の

方向に有意となった変数は「自治体」であり、因子分析においても第2因子「地元との密着性」に属している。

だが同じ因子内の要素である「地元来館者」とは逆の結果が出ていることから、①地域コミュニティが重要であると判断したため、自治体が商業化を促進するのか、あるいは②地域コミュニティに限界があると判断したため、他地域の来館者を招くために商業化を促進するのか、本研究の結果だけでは判断することが出来ない。

仮説 9a「博物館の経営に際し、中央政府補助金、ないしは地方政府補助金の程度が高ければ高い程、制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。」の結果から、Jung& Moon[2007]の韓国における研究は商業化ではなく、制度的制約を対象とした研究であったが、本研究の結果は端的に国家間の違いを反映していると推測される。

本研究では、商業化に対して中央政府による補助金のみが有意であり、我が国における法制度が中央集権的であることを反映していると言える。非営利組織の商業化に対する影響の方向性は立地する地域によって変化するが、中央政府による統制を強く受けている場合、変化が難しくなるのである。

よって、仮説 9c「中央政府補助金、地方政府補助金の程度が高く、過去と比較し収入予算が減少した博物館は、商業化の程度がより高くなる。」が支持された様に、中央政府や自治体の実質的影響力はその資源供給量と比例しているため、博物館は新たな資源を模索すると言えるだろう。

博物館が新たな資源の模索を積極的に行おうとしていることは、仮説 5「日本博物館協会の会員であり、影響を強く受ければ受ける程制度的制約は増大し、商業化の程度がより低くなる。」が、仮説とは逆の方向に有意となった結果から推測される。各組織は経営に際し、日本博物館協会の影響を医師会の様に統制的に受けているのではなく、寧ろ日本博物館協会に参加することで情報の交換を行っていると理解される。

また、構成員である学芸員の性質から、日本博物館協会は DiMaggio & Powell[1991]の述べる「専門家集団のネットワーク」とは異なった性質を有すると推測される。本研究では、仮説 2 と 7 という、学芸員等専門職員に関する仮説が支持されず、既に述べた様に欧米の博物館専門職員であるキュレーターとは異なり、我が国の所謂学芸員が経営に対し殆ど関与していないことが示されている。つまり、極最近定められた、学芸員が資格取得の際、経営学を学ぶことを義務づけられたこと等が未だ十分に反映されていないといえよう。このため、日本博物館協会に所属するのは博物館組織自体であり、出席者や代表者が専門職員ではないと考えられる。

続いて、支持されなかった仮説 1b、4、8 について考察してゆく。仮説 1b は民間外部団体／組織の影響を考慮したものだが、本研究では明らかにされなかった。これは、

アドバイザーとして民間外部団体や組織に経営に対する関与を求める場合、既に依頼した博物館の経営方針が固まっており、民間外部団体や組織の影響が間接的なものとなっていることが考えられる。

本研究では同サービスを提供する他の博物館の影響を測定しなかったが、同型化の規範となるスタープレイヤーの存在にどれ程影響されるかによって、民間外部団体や組織の影響が変動して行く可能性があるだろう。つまり、成功したモデルを模倣しようにも模倣出来ない為に民間外部団体や組織に補佐を依頼するという図式が考えられるのである。

次に仮説 4 の政府資格の有無による影響だが、本研究で支持されなかった理由は仮説構築の際に触れた様に、我が国の博物館にとって、政府資格の有無はステータス・シンボルに過ぎない存在であり、取得による実質的な経営に対する影響が殆どないことが確認されたと言える。中央政府による影響は資格の授与よりも寧ろ補助金等の実質的資源提供によりもたらされるのだろう。

仮説 8 の展示品の借用による商業化に対する影響が支持されなかった背景には、欧米の様に有料による展示品貸借が、少なくとも調査対象の間では極一部に留まるのみであったことが関与していると考えられる。つまり、借用自体ではなく、借用したことに付随する保険料や運搬費、保管費が博物館にとって負担となるのであり、展示品借用の多寡が商業化に影響するのではなく、個々の博物館の技術力や交渉力、借用先との距離等が影響すると推測されるのである。

最後に、全ての重回帰分析で有意であった、本来コントロール変数である「延床面積」について触れたい。所謂組織の規模が拡大すればする程商業化が進行するとも読み取れるのだが、商業化が成功した為に規模が拡大し、更に商業化を拡大して行くのか、規模が大きいがために商業化が進行するのか、定かではない。規模の大小は無視出来ない要素ではあるものの、本研究の結果だけで判断することは難しい。

次に、以上の分析結果を踏まえ、本研究の既存研究に対する貢献、限界、及び将来研究に対する示唆について論じて行きたい。

第二節．本研究の貢献と限界、将来研究に対する示唆

第一項．本研究の貢献点

既存の非営利組織研究において、商業化に対する大量サンプルによる実証研究はなされておらず、全国的な統計も存在しないことから、博物館の実態がどのようなものであるかは明らかにされて来なかった。また、既存研究では政府系と民間非営利組織を別個に研究しており、日本の様に政府系と民間非営利組織が複雑に入り乱れた環境を十分に

反映することが出来なかった。

日本の博物館における商業化の導入と発展は、何によってばらつくのだろうか。本研究ではこの問いに対し、制度派組織論と資源依存理論、及び双方を混合した理論に基づき、各組織の活動時間と商業化の幅を分析した。政府系、民間非営利組織を統合して実証した結果、商業化の促進に対する地域コミュニティ、ボランティア、専門家集団によるネットワーク、中央政府による資源提供の重要性を支持した。

地域コミュニティの影響は、特に本研究で対象とした博物館の様に物理的に固定された組織である場合、影響が高くなればなる程、公共性に対する神話による制度的影響とコミュニティに対する資源依存性が高まり、商業化は抑制される。博物館は社会教育を担う組織であるとされているが、地域コミュニティの強い影響を受ける場合、学校法人の様な教育機関に準じた扱いを受けていると考えられる。この様な組織の場合、新たな資源模索はレストランやギフト・ショップの様な広く流布した手法ではなく、地域コミュニティを活かした講演会や地域の教育機関との連携等が新たな資源獲得に役立つだろう。

また、本研究において、ボランティアが商業化促進に対し貢献していることが発見された。仮説とは異なる方向の結果であったが、公共志向の強い人間が参加することによって、寧ろ参加した組織の存続に貢献しようとすることが伺える。これまで、日本では上記の地域コミュニティやボランティアが、欧米と比較し強い影響力を持つとされて居なかったが、本研究の結果によって我が国でもこれら一般市民が非営利組織の経営に対し、大きな影響力を持つ可能性が示唆された。

同様に本研究では、仮説とは異なる方向の結果であったが、専門家集団によるネットワークが神話の共有ではなく情報交換の場として機能し、商業化を促進することが支持された。つまり、新資源を模索する組織にとって、新たな資源獲得に対する情報交換の場が必要となっていると言える。我が国で非営利組織の体系的な経営が語られる様になって久しいが、実際この様な情報を交換する場が存在せず、本来専門的な情報交換を行う場が代替的にその役割を担っていると推測される。

本研究では、中央政府による資源提供による影響が商業化を抑制する働きを持ち、また中央政府や自治体による資源提供を多く受けていた組織が、供給量が減少したことにより、埋め合わせとして商業化を促進させていることが確認された。これは現在、景気の悪化や政府指針による補助金の減少といった、非営利組織全体が置かれている環境を強く反映した結果と言える。現段階で商業化は未だ緩やかな広がりを見せているのみだが、今後新たな資源の必要性の高まりに応じて、商業化が促進されると推測される。

第二項. 本研究の限界及び将来研究に対する示唆

本研究では、商業化に対する実証及び、政府系・民間非営利組織を統合したモデルの構築といった新たな試みを通じ、既存研究への貢献を行ったが、限られた環境下で行ったため、幾つかの解明されていない限界が存在している。ここでは、本研究の限界を述べるとともに、将来研究に対する示唆を行いたい。

まず、本研究では博物館を対象とした商業化について実証を行ったが、他の非営利組織においても同様の手法で商業化の促進におけるばらつきを分析することが可能であるか、業界特有の要素を多く盛り込んでいるため不明である。非営利組織全体でより一般化した研究手法を確立するため、医療法人や学校法人、またはNPOの様な異なる組織においても適用可能であるかを研究する必要があるだろう。特に、博物館は非営利組織の中でも社会的需要の緊急性が比較的低いものであるため、緊急性が高い組織においても適用可能であるか研究することが必要であるだろう。

また、非営利組織の置かれた環境を最もよく反映しているとして東京の博物館を対象に調査を行ったが、本研究で各自治体によって商業化への影響が異なる可能性が示唆された様に、地域によって商業化に対する各変数の影響が異なる可能性がある。このため、複数の地域を比較する研究の必要性があるだろう。特に地域コミュニティの影響は、都心部よりも地方都市において強いのか、あるいは本研究では明らかにされなかった人口の推移に伴い、寧ろ都心部よりも地域コミュニティの影響が低く、尚かつ商業化が促進されているのかは一つの焦点となるだろう。

本研究では、外部環境の変化に対する適応として商業化を捉える視点に立っているため、組織内の要因の影響を加味していない。学芸員等専門職員による影響は、本研究の結果から明らかにされなかったが、組織の構成員のモチベーションや組織に対する神話の方向性が商業化の促進に対し影響している可能性がある。将来研究においては、組織内の要因からの視点に立った研究、及び外部環境からの視点も併せた統合モデルでの研究が考えられる。

これまでの非営利組織の経営に関する研究は、ケース・スタディが中心であり、実証研究は総じて少ない傾向にあった。本研究では商業化の程度を測るために、活動時間と商業化の幅を独自に開発し用い、有意の差こそあれども、ほぼ同じ傾向を導き出すことに成功した。しかしながら、本研究の変数選択には、独自に開発したものであったが故に限界が存在している。例えば入館料ないし入場料の徴収のみを行っている組織の場合、活動時間は然程割かれておらず、商業化の幅も一つだけとなってしまう、狭いと判断される。この活動によって得た収入が大きく組織を支える基盤となっていた場合は、商業化が進んでいると言えるのではないだろう、というような問題である。

だが、収入の割合という判断基準は、他の収入の推移に大きく左右されてしまうため、純粋に商業化の程度を推し量ることが可能であるとは言い難い。よって、将来研究においては、実証研究を盛んにすると共に、これらの利点と欠点を補いうる統合した商業化を測定する尺度を開発する必要があるだろう。

また、Meyer, Scott & Deal[1983]の研究においても限界として示された、“地元”の範囲の問題が本研究でも残されている。本研究では調査の性質上、各回答者の主観的地理感に頼った定義となっている。将来研究では、ケース・スタディ等による補完を行うことで、この問題を克服してゆく必要があるだろう。

第三項. 提言

今後の非営利組織による新たな資源の獲得及び、商業化を促進するに辺り、非営利組織や政府、企業等にとって必要とされるものは何であろうか。本研究の結果から、幾つかの提言を行うことが可能である。

一つは、非営利組織を支えるコミュニティの再確認である。本研究で示された様に、同じ一般市民のコミュニティであるにも関わらず、ボランティアと地元来館者では全く逆の方向の影響を与えている。よって、非営利組織が新たな資源獲得や商業化を模索する際、どのような手法をとるべきかが、組織を支えるコミュニティの属性がどのようなものかを把握することによって判断されるのである。

これまで、博物館では利用者の正確な人数や所属属性等を把握しない傾向にあり、任意のアンケートに留まる場合が殆どであった。(F. Kotler & P. Kotler 1998 ; 邦訳 pp.133-140.) 不特定多数の様々な背景を持つ人間が来訪するため、精度が低くなりがちであることも原因の一つであるが、博物館から利用者に対するサービス提供が相互的ではなく、一方的な供給になりがちな傾向が大きな要因であると考えられる。

本研究では組織のミッションの変遷等を対象としていないため、断言することは出来ないが、この様な背景として、ミッションが固定的なものとして組織に据えられ、半ばルーチンと化した遂行作業が行われていると考えられる。利用者を把握することは即ち、誰のために誰が、どのようにしてどのようなサービスを提供するかという、ミッションの根本を見直すことにも繋がる。同時に他の同様のサービスを提供する組織との差別化を推し量るためにも、確たる尺度が存在しない非営利組織の場合、利用者を知ることが一つの手段として必要である様に思われる。

次に必要とされるのは、情報交換の場としてのネットワークの強化である。現在、博物館が多く所属している日本博物館協会では十分な経営の知識や手腕が交換されているとは言い難い状態であり、構成員が互いに情報を交換し合う場となっている。つまり、

基本的に専門家や準専門家による集まりであり、経営の専門家、ないしはそれに準じた人物が参加していないのである。より円滑に新たな資源の獲得や商業化を進める為にも、この様な人材を招き入れることによって、情報交換の場としてのネットワークを強化してゆく必要があるだろう。

同様に、既存の学芸員に対する経営に関する知識や手法の教育補助も必要であると考えられる。本研究では、学芸員が商業化に対する影響を明らかにすることが出来なかった。しかしながら、実際に学芸員のみで構成された博物館もあることから、学芸員が経営に携わらない訳ではないと言える。寧ろ資格取得課程の改革により、学芸員によって経営学が学ばれる様になったものの、既存の学芸員に対する補助が存在しないため、影響が反映されていない、ないしは影響しようにも影響できないという状況が考えられる。

ネットワークの強化に伴い、既存の学芸員の補助を行うことによって、より円滑に組織の置かれた環境を認識し、新たな資源の獲得や商業化といった新たな手法の取り入れが容易となると考えられる。

最後に、現在の法制度の規制緩和を取り上げたい。現在の法制度下では、政府系・民間問わず非営利組織の商業化は難しくなっている。政府系では唯一独立行政法人が比較的自由裁量を任されているため、寄付金や補助金以外の自ら資金を生み出す手法を採り易くなっている。一方、市立や区立等、地方自治体によって運営されている博物館の場合、ギフト・ショップ等の収入は全て地方自治体に還元されてしまい、寄付金も地方自治体に収められるため、直接的な恩恵を博物館が受けることは少ない。このため、本来の活動である展示等と資源誘引事業とが乖離し、相乗効果を発揮し難い状況にある。

民間非営利組織においても、税制優遇措置を受けている組織の場合、収入の範囲が定められていることも相まって寄付金や補助金以外の形で新たな資源を獲得することが難しくなっている。

本研究で実証された様に、政府や自治体の補助金等を受けている割合が高く、補助金等の額が減少している組織が商業化を促進している傾向が見られている。今後、補助金の額は減少するとされており、景気も上向きとはいえない様相であるため、この様な組織は増加の一途をたどるだろう。寧ろ、この様にある程度の自立を促すことが出来なければ、政府や地方自治体の負担が減らないのである。

収入規制の枠の拡大化や、寄付に対する税制優遇は、非営利組織の自立を促す肯定的な効果だけでなく、偽装の温床となりうる等問題をも内包している。しかし、現況のままでは非営利セクターの縮小が続けられるのみであり、結果的に政府や自治体の負担が増大してしまう。つまり、最終的に負担が増すのは国民であり、制度を見直すとともに規制緩和や税制優遇といった措置を採ることはやむを得ないと言えよう。

第六章. 非営利組織の経営戦略

第一節. 先行研究

ここまで、博物館を中心とし、その実態と商業化がばらつく理由について実証分析してきた。本章では、研究の纏めとして、本研究での成果を基に、既存の非営利組織の経営戦略の補強を展開して行きたい。

非営利組織の経営戦略研究はこれまで、営利組織の経営手法を修正したものが中心となって展開されて来た。修正される理由は、非営利組織は①提供する財やサービスの測定の困難さ、②非分配制約に拘束された活動、③寄付とサービス料金双方への依存、④労働力のボランティアへの依存等の点で営利組織と大きく異なる為である。(Drucker 1990, Oster 1995)

既存研究では、非営利組織の最大の特徴とも言えるミッションの遂行を一つの軸とし、経営の各段階における戦略が論じられて来た。特に行動計画に関する経営戦略が盛んであり、小島[1998]の環境と戦略選択の関係を示したものや、MacMillan[1983]の『製品マトリックスの8種類の基本事業戦略』が例として挙げられる。

図 6-1 小島[1998]の環境状況と戦略との間の関係図

		タスクの不確実性	
		低	高
資源 依 存 性	高	協調戦略	
	低	効率戦略	革新戦略

出典：小島 1998 p.75

図 6-1 は小島[1998]の示した戦略の概念図である。小島は既存研究から、非営利組織を取り囲む環境をタスクの不確実性と資源依存性の二つの軸によって分類する手法を提示した。小島は不確実性を構想の鍵としており、組織間関係と市場環境のコンフリクトや不確実性を生み出すものとして資源依存性をあげている。

タスクの不確実性は情報処理モデルに基づくものである。タスク環境とは、「組織目標の設定と達成に直接的または潜在的に関係するより特定の環境（小島[1998]）」を意味し、小島は主要な要素の一つとして技術をあげている。また、小島は戦略を大きく

協調戦略と競争戦略の二つに分け、更に競争戦略を更に効率戦略と革新戦略とに分け、各セルに当てはめている。

小島[1998]のモデルは国、地方自治体の外郭団体を構想に取り組み、タスクに着目した点において革新的であり、より我が国の環境に適したモデルであると言える。しかしながら、資源依存性の限定的な定義や、タスクの不確実性の主要素として技術をあげている点に問題が残されている。

本研究の冒頭で触れた様に、非営利組織の主たる資源提供者は公組織、寄付金提供者、企業等様々であり、資源依存性は各資源提供者の供給量によって決定されるものである。小島は資源依存性を「当該組織が国・地方自治体等の公組織から提供される資金と政策にいかにか依存しているか（小島[1998]）」と限定的に定義しているため、例えば天保山ミュージアムの様に、一資源提供者のみに依存した結果、閉鎖せざるを得なかったケースを対象から除いていると言えよう。

Meyer & Rowan[1977]が指摘したように、非営利組織は技術的環境よりも制度的環境の影響を強く受ける傾向にある。だが、小島がタスクの不確実性の主要素として掲げたのは技術であり、非営利組織の特徴を十分反映していないと考えられる。小島の資源依存性に対する定義の性質上、ここでの資源依存性が制度的環境を意味するとも考えられるが、一般的な非営利組織全体を把握するためには、制度的環境を加味した視点が必要だろう。

次に、MacMillan[1983]の研究について説明したい。MacMillan[1983]の『製品マトリックスの8種類の基本事業戦略』とは、事業を事業の魅力度、代替供給、競争上の地位の三つの軸によって分類することで、事業の拡大、縮小、ないしは撤退に対する決定を容易とする経営戦略の一種である。

図 6-2 MacMillan[1983]の製品マトリックスの8種類の基本事業

		事業の魅力度			
		高い		低い	
		代替供給		代替供給	
		高い	低い	高い	低い
競争上の 地位	強い	I	II	V	VI
	弱い	III	IV	VII	VIII

出典：MacMillan 1983 p.65

図 6-2 は MacMillan の事業戦略の概念図である。まず、事業を魅力度によって測定する。魅力度は、①組織の使命や資源との調和、②収益を生み、かつクライアントの便益を創造する可能性、を併用して測定される。次に、大きな軸となっているのが競争上の地位である。MacMillan はこれを、競合他者と比較し、組織がクライアントに奉仕出来る程度によって判断するとしている。最後に活動を審査する軸が代替供給である。

MacMillan の事業戦略は、非営利組織のために作られた戦略の中でも最も重要な戦略の一つであるが、どのようにして客観的に事業の魅力度を測定するのかという欠点を有している。MacMillan は組織の目標との調和を鍵としてあげているが、Kanter & Summers[1987]が指摘する、非営利組織の有効性の選定・評価に対する 6 つの問題点を克服していないと言える。

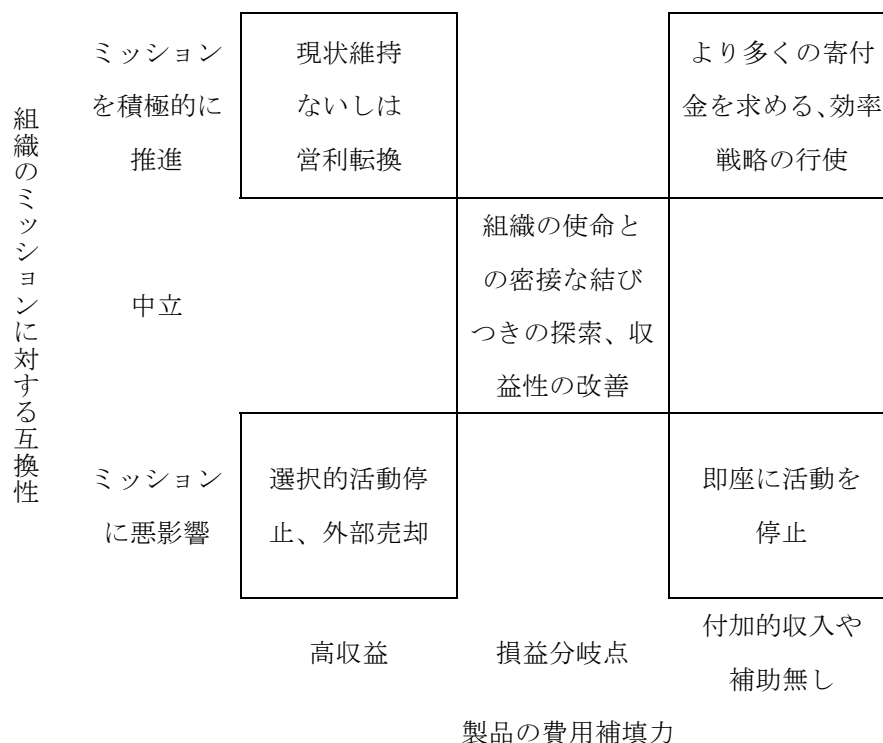
6 つの問題点とは、非営利組織は①提供するものが財よりもサービスの方が多く、②組織目標のコンフリクトによる曖昧化の可能性がある、③サービスの提供や目標の達成よりもインプットを重視する傾向を持ち、④曖昧な組織目標によってミッションとの結びつきが弱まり、⑤専門家が重要な役割を果たす場合には、専門家により変化が阻害され、⑥Drucker の指摘の様に、行為そのものが重視され、成果を評価しない傾向がある、というものである。

特に MacMillan が主軸とする事業の魅力度を測る際、最も問題となるのが、①サービスの測定の困難性や、②規準となる目標の曖昧化であろう。サービスの測定の困難さは非営利組織だけでなく、サービス企業にも当てはまることであるが、Kanter & Summers は、非営利組織のサービスの受益者が組織活動に及ぼす影響が営利企業と比較し極めて弱いことによって一層拡大されうるとしている。これは現実には、非営利組織の成果の測定尺度が開発されていないことに大きく関与していると考えられる。

また、非営利組織の特徴として、誰が組織の所有者であるかが明確でないため、複雑な利害関係者の関係によって目標が左右されたり、また曖昧となってしまったりするという問題点がある。この様な場合、目標との調和を鍵として判断しようとしても、そもその目標が曖昧であるため、より一層測定が困難となる可能性がある。

事業戦略の次に研究が盛んであるのは所謂機能戦略に類するものであり、Lovelock & Weinberg[1989]や F. Kotler & P. Kotler [1998] を始めとしたマーケティング戦略を中心として研究されて来た。

図 6-3 Lovelock & Weinberg[1989]の非ビジネス組織のポートフォリオ



出典：Lovelock & Weinberg 1989：邦訳 p.243 図 9-2 を基に作成

図 6-3 は Lovelock & Weinberg[1989]による、公共・非営利事業組織の目的に合わせたポートフォリオ・モデルを示したものである。横軸は製品毎の収益度合いを示し、縦軸は、ミッション遂行のための製品の貢献度を示している。Lovelock & Weinberg[1989]のモデルは、寄付金だけでなく、本研究の冒頭でも示した補助的事业及び資源誘引事業を視野に入れた戦略であるという点において、革新的であると言える。

しかしながら、多くの非営利組織がこの図の中では損益分岐点よりも右に存在しがちであり、Lovelock & Weinberg[1989]が述べるように“北西の方向へのシフト＝現状維持（優位を占めることは不可）または営利企業として転換、を目指す”には、Lovelock & Weinberg[1989]の提示する戦略では達成することが困難だろう。また、実際使用する際にはミッションに対して事業がどのような性質を有するか、判断するのは難しく、また高収益かつミッションに悪影響である事業を活動停止、ないしは外部売却するというのは踏み切れない選択であると推測される。同様に、目指すべきとされる北西のポジションが、現状維持だけでなく営利転換であることには、非営利組織の組織意義に対し疑問を抱かざるを得ない。

F. Kotler & P. Kotler [1998] の『プロダクト・市場機会マトリクス』は Lovelock & Weinberg より更に実践的である。これは提供物を市場によって推し量ることで、有望

な新たな提供物を探し、更に探し出した有望な提供物をいかに成長させるかという問いに対する解を与える物である。

図 6-4 F. Kotler & P. Kotler [1998] の『プロダクト・市場機会マトリクス』

		提供物		
		既存	変更	新規
市場	既存	1. 市場浸透	4. 既存市場向けの修正	7. プロダクトのイノベーション
	地理的	2. 地理的拡大	5. 分散した市場向けの修正	8. 地理的なイノベーション
	新規	3. 新規市場	6. 新規市場向けの修正	9. 総合的なイノベーション

出典：F. Kotler & P. Kotler 1998：邦訳 p.121 図 3.6

図 6-4 は F. Kotler & P. Kotler [1998] におけるマーケティング戦略策定のための概念図である。非営利組織はまずセル 1 の市場浸透を検討し、セル 2、セル 3 というように順に組織の提供物を分析してゆく。特色的であるのが、“地理的”という概念であり、これは Kotler が想定する非営利組織の多くが地域と密着した、物理的に固定された組織であったためと考えられる。また、プログラムの提供という観点から構成されているため、寄付金の獲得だけでなく、例えば博物館の展示品の提供や講演会の催行等が考慮されている点において、より实际的と言えるだろう。

しかしながら、あくまでも F. Kotler & P. Kotler [1998] の研究はマーケティング戦略の策定に主眼が置かれているため、資源獲得は全活動の一部に過ぎないという点において、とりわけ現在の様に資源獲得競争が激化した状況下に完全に適応出来る物ではない。

また、本研究で中心とした資源獲得を主眼とした戦略は少なく、いかに寄付金を獲得するのか、という点に焦点が当てられて来ていた為、新資源獲得を幅広い選択肢の中から戦略的に最適の手法を採るという考え方がされなかったという点に問題を抱えている。

本研究の冒頭で述べた様に、実際に寄付金が資源獲得全体に対し貢献する割合は少なく、寄付金を資源獲得の主眼と据えるには、とりわけ現在の様な経済状態が不安定な情勢下において、不確実性が高いと言わざるを得ない。

そこで、本章では既存研究を踏まえ、寄付金獲得だけでなく、資源誘引事業や商業化を幅広く捉えた資源獲得戦略のモデルを構築し、非営利組織の経営戦略に貢献したい。次節では、構築の前に補論として、これまでも幾度か触れた制度化理論と非営利組織の経営戦略について説明する。

第二節．制度化理論と非営利組織の経営戦略

これまで本研究の実証分析において幾度か制度化理論について触れて来たが、具体的に触れた箇所が無いので、本節では補論として非営利組織の経営戦略との関係性について述べることにする。

制度化理論は制度派組織論の一種であり、主に組織の分析に際して使用されて来たものである。制度化は論じる制度理論学者によって多少異なる意味を持つが、ここでは Selznick[1957]、Meyer & Rowan[1977]の定義を主軸とする。

通常、組織は合理的かつ効率的な組織形態を選択し、形成し、活動して行く道具の様なものであると考えられる傾向にある。これに対し Selznick[1957]は、外部環境の影響と制約に反応し、適応して行く中、組織は独自の価値観を形成し、自己保存の欲求を持つ様になると論じた。この様な組織は必ずしも効率的な選択を支持せず、寧ろ組織の独自性を守る為に、修正や変更に対し激しい抵抗を行う。Selznick[1957]によれば制度化とは、この様な独自性や組織の価値観が浸透して行く過程を意味する。

同様に、Meyer & Rowan[1977]は組織が合理的効率的選択をし、形成されて行くということに対し、何故官僚制的、公式的組織構造が維持され、流布し続けているのかという問いに答えている。複雑化した社会の中で、調整や統合といった管理の必要性が増大し、合理的な制度要素が普及して行く。しかし現実の組織と想定される組織の構造には差異が存在しており、管理の優位性だけでは十分に機能することが出来ない。つまり、Selznick[1957]で述べられた組織の独自性や価値観を変更や修正から守る為には、“正当性”が必要となるのである。

例えば、病院では医師や看護師の様な資格を有した職員を雇用し、有効性の有無にかかわらず、社会的に正当とされた治療方法を提供し、学校は社会で役立つかどうかを別として社会的に正当であるとされる教育課程を提供し、学生に卒業資格を授与する、といったことが当てはまるだろう。

上記の例が何れも非営利組織であったように、非営利組織は社会的存在意義において、特に正当性を必要とする組織であることは本研究の冒頭部分でも述べた通りである。非営利組織の経営戦略にとって制度化理論とは組織の根幹を司る基礎的要素であり、何れの戦略においても勘案しなければならない要素である。戦略を構築するに当たって、非

営利組織は自身が組み込まれた制度的環境が何であるのか、またそれを構築する社会的要素は何であるのかを分析し、それぞれの制度化の方向性を分析検討しなければならないだろう。以上を踏まえて、次節では資源獲得戦略を構築して行きたい。

第三節．資源獲得戦略構築に向けて

第一項．本研究における概念の提示

不景気や組織数の増加、他業種の乗り入れによる競争激化から、非営利組織は新たな資源を獲得する強い圧力に曝されている。このような現実に対する処方箋となり、幅広い非営利組織に適合する、既存研究を補強した資源獲得戦略モデルが必要とされていると言えるだろう。

資源獲得戦略モデルを構築するために、まず何によって非営利組織を取り囲む環境を測るかという問題に直面する。本研究ではこれに対し、既存研究でも取り上げられた①資源依存の多様性と、本研究で我が国でも強い影響力を持つ可能性が示唆された②支援コミュニティの志向という、二つを軸とする。

①資源依存の多様性は、小島[1998]の定義した狭義の資源に対する依存ではなく、寄付金提供者や事業収入の取引先等を含んだ幅広い資金提供者と人的資源提供者、及びその他の技術的資源提供者を含んだ広義の資源に対する依存の多様性を意味するものである。また、補助軸として資金源の多様性を使用する。②支援コミュニティの志向は、本研究での実証分析の成果をもととした、制度派組織論の内、一般市民の神話を強く有した非営利志向と、現実的な組織の維持を支持する商業志向の二つの志向を意味する。

これら二つの軸により大きく分けて提示された4種の環境分類が図 6-5 に示されたものであり、本研究ではこれら4種の環境を基に戦略を論じてゆくこととする。

図 6-5 本研究における新資源獲得のための戦略の概念図

		資源依存の多様性			
		高		低	
		資金源の多様性		資金源の多様性	
		高	低	高	低
支援コミュニティの 志向	非営利志向	I a	I b	II a	II b
	商業志向	III a	III b	IV a	IV b

第二項. 資源依存の多様性

非営利組織が営利組織よりも更に限られた資源環境にあることは多くの研究の前提として置かれており、所有者が曖昧な非営利組織にとって、実質的な所有者は資源環境におけるパワーバランスから成り立っていると言って良いだろう。(MacMillan [1983] p.65, Oster [1995] 邦訳 p.43)

本研究の実証においては、中央政府からの補助金を受ける割合が高ければ高い程商業化が鈍化するという、行動に規制を与えていることが示されている。新たな資源の獲得を行うに当たり、既存の資源がどのように供給されているのか、また誰によって供給されているのかというのは一つの軸となるだろう。

資源依存の多様性は、以下の方法によって測定可能であると考えられる。

a.資金源の多様性

限られた資源の中でも、主要素の筆頭として掲げられるのは活動資金である。資金源の多様性は、どの非営利組織においても主軸となるものであるため、補助軸として使用する。ここでは現在獲得している資金源が、寄付金や自治体予算、補助金、基金、あるいは事業収入等、どのような方法によって獲得されるのか、またどの程度分散しているかを測定する。

b.人的資源の多様性

営利企業と比較し、労働力をボランティアに依存し、より専門家を必要とするとされる非営利組織にとって、人的資源の獲得は大きな鍵である。本研究の実証においては、専門職員の人数の多さが商業化に対し影響を及ぼすかどうかは明らかにされなかったが、どのような種類の人的資源をどこから獲得しているかを把握し、代替手法を把握することは非営利組織にとって重要な課題であるだろう。

c.外部化の多様性

一つの組織が、その全ての業務を行うことは必ずしも可能ではない。例えば博物館の場合、展示品の運搬等は専門業者に依頼することが多く、美術品等の運搬を専門とする業者が存在していることから、外部化が進んでいる分野であると言える。ここでは、外部に委託している業務内容を見直すとともに、どの程度分散しているのか、また代替供給者が存在するかどうかを確認し、外部化の多様性を測定する。

d. サービス受益者の多様性

Pfeffer & Salancik[1978]が資源依存性の発生する要因としてあげた、資源の重要性がこれに該当する。本研究の実証で確認された様に、サービス受益者が地元住民に依存している場合、安定的な来館者を得ているため、商業化が抑制される。つまり、将来的に地元来館者が減少した場合、当該組織は窮地に陥るのであり、予め把握しておくことによって、どの様な戦略によって打開するか検討することが可能だろう。

e. 協同関係の多様性

協同関係により、本来かかる様々な費用が分散し、間接的に各種資源依存性を緩和する効果を有すると考えられる。例えば複数の博物館が協同で、周遊入館券を販売する、半券等によって他組織のサービスを割安で受けることが出来るといった類いである。この他にも、展示品の貸借や人員の出向等も当てはまるだろう。本研究では全て有償の活動として捉えていた為、展示品と商業化の関係性を明らかにすることは出来なかったが、無償で行われているこれらの協同業務を概算することで、費用の軽減分を算出することが可能である。また、これらの協同関係にも代替する手段があるかどうかによって、リスクの回避を算出することも可能だろう。

大まかな測定方法をあげたが、上記は全て一例に過ぎない点に注意したい。実際に測定する際には、各組織の個々の状況を加味した測定方法を行ってゆく必要があるだろう。重要なのは大まかであっても数値化することによって、目に見える形で組織の資源依存性の実態を把握することにある。

これまで、非営利組織はその活動の特殊性から数値化し、効率性を判断することが不適合であるとされてきた。しかしながら、何らかの規準で判断されることがなければ活動の適切さを意識することは出来ず、目標の達成を実感することは出来ない。ここに非営利組織の抱えるジレンマがある。そのため、数値化することは全てではないが、目に見える判断材料を増やすという姿勢は難解なこれらの問題の一助となるだろう。

第三項. 支援コミュニティの志向

非営利組織の環境に対し、既存研究では資源提供者や同様の組織等との組織間関係を中心として議論が展開されて来た。欧米では、これに加え地域のコミュニティネットワークが、非営利組織の種々の活動に多大な影響を与えるとして研究されて来ている。

一方、我が国では長らく地域コミュニティが存在せず、ボランティアが少ないという見方が強かったため、組織を支援するコミュニティについての研究が余りされてこなか

った。近年ボランティアに対する注目の高まりにあわせ、ボランティアに関する研究はいくつか見られるものの、地域コミュニティとの関係性に着目した研究は未だ見られないままである。

しかし、実際には本研究の実証結果に見られる様に、我が国でも地域コミュニティという漠然とした存在が組織に影響を与えており、無視出来ない要素となっている可能性が示唆されている。そこで、本研究ではボランティアだけでなく、地域コミュニティを加味した「支援コミュニティ」という広い概念を用いることとする。支援コミュニティでは受益者だけでなく参加者も含まれるため、幅広い組織の関与するコミュニティに適用することが可能だろう。

非営利志向とは、小島[2001]が示した一般市民における「純粋なボランティアにもとづき、助けが必要な人々のために働く、地域に根ざした団体」という伝統的なイメージ（小島 2001 p.170）を強く有する態度意味する。本研究で、「制度化に対する態度」に代り、「志向」という、より漠然とした用語を用いるのは、支援コミュニティが参加者と受益者という異なった方向性を有しているため、制度化が、従来のあるべき姿に対する制度化を意味するのか、あるいは商業化の様な広まりつつある新たな手法に適応するという制度化を意味するのか、明確ではないからである。

既存研究では非営利志向に類似した概念として組織のミッションに対しどれ程忠実であるのか、が問われて来た。組織のミッションを達成する為には、まず活動し続けなければならない、活動を維持出来なければミッションを達成することが出来ない。しかしながら、従来の「ミッションに対し忠実な組織」という概念は「公共性を堅持する組織」と同義に扱われていることから、矛盾が生じてしまっている。従来の意味においてミッションに対し忠実であるならば、活動が維持出来なくなった場合、繰り返す活動の縮小の果てにあるのは活動の停止であり、ミッションの未達成である。これを単純にミッションが環境に適合しないととらえるべきであるのかは疑問である。解釈の曖昧さから生じる測定の不確実性を減少させるため、本研究では非営利志向という概念を用いたい。

また、商業志向とは、現実の組織の維持のために、資源誘引事業を行うことに対し肯定的な態度という意味である。必ずしも、商業的になることを支持するのではなく、現実的な対処として支持するという点に注意したい。

尚、この様な分類法として、支援コミュニティではなく組織自体を対象としたものであるが、既存研究では Hansmann[1986]が「寄付型」と「商業型」に分類している。

以上の二軸に基づき、次節では各セルにおける戦略について議論して行きたい。

第三節．資源獲得戦略

第一項．セル II：支援コミュニティが非営利志向であり、資源依存の多様性が低い

4つのセルの中で最も行動に制限が加えられているのがセル II である。資源依存の多様性が強いと、新たな資源誘引事業を立ち上げようにも資源を割き難く、また支援コミュニティが非営利志向であることから、資源誘引事業を行うことによって正当性の危機を招き易く、組織の存続を危うくしかねない。現状を維持する要素が欠けた場合、バランスが大きく崩れ、余儀なく撤退せざるを得ないこともあるだろう。

他の組織と競争しようとしても、セル II に分類される組織の場合、競争自体が難しく、例え参加することが可能であったとしても、生き延びることは難しいだろう。このような組織の場合、現状を維持する戦略を採択しがちであると考えられる。しかしながら、過大な資源依存性は一度資源の入手が困難となってしまうと、活動が停止しかねない危険性を孕んでいる。

そこで、セル II の様な条件下の組織が採る戦略としては、他の組織との協調戦略が筆頭としてあげられる。例えば、同じテーマを掲げて複数の博物館と一体化したプログラムを提供することや、協同関係を結んだ同様のサービスを提供する組織と資源の融通を図ることによって、負担する費用を低下させ、資源依存の多様性を強化する手法が考えられる。特に、セル II に該当する組織においては、支援コミュニティの中核として地域住民が存在している可能性が高いため、地理的に近い組織との連携や協同関係が有効となるだろう。協調戦略によって培われた経験や蓄積された情報は、本研究の実証で示された同業者ネットワークによる商業化促進の様に、非営利組織の成長と戦略に役立てられると考えられる。

セル II に該当する組織は支援コミュニティが公共志向である、博物館の様に“社会教育”として分類される非営利組織は寧ろ“教育機関”に準じたものとして捉えられていると推測される。このため、教育機関への出向や教育機関からの来館の誘致、講演会の開催、カルチャースクールの開講は、寧ろ歓迎される事業となるだろう。

ここで重要となるのが、支援コミュニティの巻き込みである。公共志向であることから、支援コミュニティは、非営利組織の本業活動の維持に対して肯定的であると考えられる。支援コミュニティから直接的に寄付を呼びかけることも可能だろう。しかし、寄付金が景気や税制等に大きく左右されることは既に指摘した通りである。

中長期的な視野に立った場合、支援コミュニティと協同したチャリティー活動や、ボランティア活動参加への呼びかけといった巻き込みを行うことによって、新たな資源を獲得する事業が活動維持のための補助的な活動であると認識させ、資源誘引事業に正当

性を付与することによって、より確実な資源獲得を実現することが望ましい。組織の活動への参画は、支援コミュニティに組織をより身近に感じさせるだけでなく、存続する価値があるという認識を強化することによって、より強力な支援者を生み出す第一歩である。また、支援コミュニティとより身近に組織構成員が接することにより、事業やミッション遂行の為の中核事業の再考の一助となるだろう。

第二項. セル I : 支援コミュニティが非営利志向であり、資源依存の多様性が高い

セル II と比較し、資源依存の多様性が高いため、やや自由度の高い行動が可能であるのがセル I に該当する組織である。資源依存の多様性が高いことから、セル II よりも組織の存続や活動の維持に対するリスクが低く、現状維持を目標とし、効率戦略を行うことも十分可能であると考えられる。しかしながら、代替策としても、活動の範囲を広げる為としても、新たな資源を獲得するための戦略を講じておくことは必ずしも必要ではないだろう。

セル I のような組織にとって、支援コミュニティがどのようなグループによって構成され、実際の活動にどの点において影響するのか、等を把握することが、戦略を決定する最初のステップとなる。ミッションの遂行に当たって、ミッションの対象となるものが特に人である場合、支援コミュニティの主要グループと対象との間にギャップがあるかどうかの確認も重要となるだろう。もしギャップが存在するとするならば、それはミッションを遂行する為の活動に問題があるか、ないしはミッション自体が環境に適合しない可能性があるからである。

次に、競合する同様の他のサービスを提供する組織の事業と比較し、組織のどの事業やプログラムが支援コミュニティにとって魅力的とされているのかを把握する必要があるだろう。つまり、組織の競争優位の源泉が何であるのかを検討することで、強化する事業を見極めるのである。対象を定めた後、セル II であげた支援コミュニティの巻き込みや、既存事業の強化が決定され、遂行される。

第三項. セル IV : 支援コミュニティが商業志向であり、資源依存の多様性が低い

セル I、セル II で中心課題となっていた支援コミュニティは商業志向であるものの、資源依存の多様性の低さから、活動に制約が加えられている組織がセル IV に該当する。Pfeffer & Salancik [1974]は、増大する資源の相互依存性に対する対策として、環境操作戦略が最適であるとし、環境操作戦略として、①相互依存性の吸収戦略、②組織間の

調整戦略、③政治的戦略の三つをあげている。ここでは、非営利組織にこれらの戦略を適用するため、いくつかの調整を加えることとする。

①相互依存性の吸収戦略とは、合併を中心とした、垂直統合、水平統合、多角化のことである。Pfeffer & Salancik は、特に競争による不確実性が高度であり、業界の集中度が中程度の場合に行われる傾向にあるとしている。非営利組織が相互依存性の吸収戦略を行うためには、まず資源の依存関係にある組織のミッションが、組織のミッションと融合可能であるかを見る必要があるだろう。

何故ならば、効率性よりも寧ろミッションの遂行が重視されている非営利組織にとって、合併を行うことは困難であると考えられるからである。ミッションが同じ組織であれば合併は円滑に進み、効率化も図ることが出来るだろうが、全く異なるミッションを掲げた組織である場合、如何に中核的事業が同じであるとしても合併は困難を極めるだろう。

②組織間の調整戦略は、取引や競争の状態が不確実で問題を孕んでいる際に用いられるものであり、役員の取り込みやジョイント・ベンチャー等が例としてあげられている。

(Pfeffer & Salancik 1974 pp.143-184) 先述した協調戦略とはほぼ同義であるが、セル IV に該当する組織の場合、支援コミュニティの公共性が弱いため、営利企業と連携を図ることが出来る点に差異が生じている。例えば研究機関による研究の提携の様な、非営利組織が有する専門知識を提供することで、新たに営利組織と協力関係を結ぶことが可能なのである。

③政治的戦略とは、上記の二種の戦略では相互依存性の管理が不可能となった場合、あるいは必要とする資源が広く分散している場合に使用する方法であり、組織がより大きな社会システムの力を利用したり、困難性の排除を行ったり、統治権を利用したりすることを試みるものである。例として、直接的な助成金や市場保護等があげられている。

(Pfeffer & Salancik 1974 pp.188-222)

非営利組織が政治的戦略を行う場合には、大きく分けて2種類の方法が考えられる。一つはロビイスト活動を行い、政府に提言することによって、非営利組織に対する税収における事業収入の制限や、寄付金税制の対象額の枠の拡大、助成金の引き上げを要請するというものである。例えば、博物館の場合は日本博物館協会等、業界団体を通した要請が考えられるだろう。

もう一つは支援コミュニティの利用である。支援コミュニティにおける各グループを束ね、ロビイスト活動を要請し、市民運動として取り上げてもらうという手法である。特に小規模の公的組織は市民運動に敏感であることから、この様な支援コミュニティによる運動は有効であると推測される。

第四項. セル III : 支援コミュニティが商業志向であり、資源依存の多様性が高い

4つのセルの内、最も活動の自由度が高いのがセル III である。セル III に該当する組織が新たに資源を獲得しようとする場合、競争戦略が適しているだろう。MacMillan[1983]は、最も強い位置についた組織に対し、精力的に競争し、社会の資源を散在してしまう他組織を、市場を奪い取ることで蹴散らすよう努めるべきであると論じている。その際に重要となるのが、競争優位の源泉、代替性、競合他者の把握、といった、営利組織の競争戦略と同様のものである。

この様な戦略を実践している非営利組織として、National Geographic Society や Greenpeace が例としてあげられる。しかしながら、Oster[2005]が述べる様に、非営利組織にとって、ミッションの達成こそがゴールであって、競争に勝利することがゴールではない。つまり、ある一面に対しては競争戦略を行うが、別の面においては協調戦略を同時に行う、といった協調と競争の共存が図られるのである。

第四節. 結論

本章では、本研究のまとめとして実証結果を基に、既存の非営利組織の経営戦略に対する補強を試みた。戦略を行うに当たって、何よりも重要であるのが、組織のミッションとは何か、目標とは何か、そして組織を取り巻く環境がどのようなものであるか、を把握するということである。多くは自明のものとして捉えられていることも多いが、改めて具体化することによる、戦略への貢献は偉大なものである。

本研究では同様に、特に資源依存の多様性を測定する際、数値化することの重要性を説いた。実際の数字として残されている費用や予算だけでなく、ボランティアや展示品の貸借といった、見えない数字を顕在化することに意義がある。厳密性を求めるのではなく、数値化することによって、組織を取り巻く環境の俯瞰を得ることが目的である。

支援コミュニティという概念は、これまで我が国の非営利組織研究において重用視されてこなかったが、助成金の減少や非営利組織の民営化といった政府指針が進むにつれ、益々重みを増して行くと考えられる。更に、現在の環境の分析を中心としたため戦略部分で触れなかったが、各セルに共通する戦略として、分析を通じた既存の支援コミュニティへの対処だけでなく、能動的に組織にとってより望ましい支援コミュニティの開拓や、構築を行うことも考えられる。将来においては、非営利組織と支援コミュニティの関係はより相互作用をもたらすものとなるだろう。

しかしながら、本章は支援コミュニティ志向となることを推奨している訳ではない。非営利組織はあくまでもミッションを達成することを目的とした組織であり、支援コミ

ユニティとの間でミッションに対する解釈にギャップが生じた場合、為すべきことは支援コミュニティに合わせるのではなく、支援コミュニティを説得し、互いに歩み寄ることである。

第七章. 終わりに

現在、非営利組織は存続の危機に立たされている。景気の悪化、他業種の参画、組織数の増加による競争の激化、寄付金の減少といった問題は、いくつかの点において非営利組織特有の問題ではあるものの、現在営利組織が直面する問題と似通ったものである。しかしながら、営利組織の研究が継続的に長きに渡って行われて来たことに対し、非営利組織の研究は一種の流行としての側面が強いものであった。

非営利組織は、社会の進化過程が進むにつれ、政府や営利組織と社会の実状との間に生じたずれや歪みを埋める様にして現れる組織である。故に研究が流行減少となってしまうという説明も有る程度は可能だろう。だが、既に非営利組織の存在が生活の一部と化してしまっている現在、最早非営利組織の研究は流行ではなく、営利組織同様継続的に研究されるべきテーマとなっているのではないだろうか。

本研究は非営利組織が直面する、資源獲得に対する競争の激化から、新たな資源獲得戦略の手法である商業化に着目し、何故我が国において、商業化の導入にばらつきがあるのかという問題を検討した。具体的には非営利組織の中でも需要の緊急度が低いとされる、博物館を中心として、制度派組織論と資源依存理論、両者を混合した理論から実証分析を行い、更に結果を踏まえた上で既存の非営利組織の経営戦略の補強を行った。

まず第一章において、非営利組織の定義を行い、我が国の非営利組織の環境を具に見ることによって、本研究において民間系、政府系を分離せず、非営利組織として組み込むことを説明した。従来の研究では政府の失敗や社会の失敗論に基づいて、政府系非営利組織を完全に民間によって独立された非営利組織とは区別する方式がとられていた。しかしながら、我が国の非営利組織はその成立背景から政府の影響を強く受けており、欧米の研究において中心的だった政府系、民間系非営利組織の分離を行うことが難しく、非営利組織全体を説明することが出来ない。この様な定義上の問題を乗り越え、本研究の中核である問題意識を第一章の末尾に述べた。

第二章では、制度派組織論と資源依存理論の観点から先行研究を検討することにより、仮説を構築した。商業化に対する直接的な先行研究は少ないため、先行研究を検討する際、米国において商業化が浸透した理由が外部環境の変化であることを援用し、我が国においても同様に外部環境の変化に対する組織の適応力によって導入のばらつきが生じるという推測を立て、検討を行った。

第四章の結果により、博物館の商業化に対し、特に同業者によるネットワーク、ボランティアや地元来館者といった支援コミュニティ、中央政府による資源提供の影響が特に重要であることが明らかにされ、また、今後益々商業化等の新たな資源を獲得する手

法が拡大化する可能性が示唆された。今後継続的に非営利組織を研究することによって、これらの結果がより具体化されるだろう。

第五章では分析の結果を踏まえ、重要性が示された仮説の解釈を行い、本研究の限界及び今後の研究に対する示唆、そして提言を行った。ここでは博物館の現状に対し、支援コミュニティの再確認や既存学芸員の補強を延べ、更に非営利組織全体として、政府等による商業化や新たな資源獲得のための補助が必要であることを強調した。特に第4章の分析結果により示唆された、今後益々非営利組織が自立ないしは自己負担分の増大を求められるといった傾向が実際に拡大するのであれば、非営利組織だけの準備では不十分であり、政府等による補助が必要となるだろう。切り捨てることは簡単であるが、非営利組織を自然淘汰に任せることは本来の非営利組織の存在意義から外れるだけでなく、非営利組織に対する萌芽を摘むこととなり、益々社会や営利企業と個々人の生活に対する歪みが大きくなるということも考えられる。

第六章では第五章までの分析の結果の流れを汲み、従来の非営利組織の経営戦略を補強する、より実地的な資源獲得戦略の枠組みの構築を試みた。中心的な軸は資源依存の多様性と支援コミュニティの志向であり、特に支援コミュニティの志向に着目した点において従来の研究とは異なっている。軸を設定するに際し、第六章では資源を数値化し、顕在化することの重要性を説き、今後支援コミュニティが、我が国の非営利組織にとって益々重要な要素となることを示唆した。

非営利組織とは、本当に流行的に研究されるべき対象なのだろうか。実際の研究を通して、痛感したことは一般的に意識されるよりも遥かに非営利組織とは多様であり、営利組織と遜色無く絶え間ない変化と競争にさらされているということであった。継続的な研究により、更なる研究の可能性が示唆されることは想像に難く無い。今後の研究に期待を寄せると同時に、今後の研究と課題としたい。

謝辞

本研究を遂行し、まとめるにあたり、多くの方々に御世話になりました。この場を借りて、感謝の意を述べさせて頂きたいと思います。

まず、指導教授主査である藤田誠先生は、自由闊達な雰囲気の下、学術だけに留まらず、様々な面で導いてくださいました。中でも、修士に入ってから初めて経営の世界に踏み入れた私を、温かく見守ってくださったことは感謝の念に堪えません。御忙しい中、メールで何度も丁寧に質問に答えてくださったことは忘れられません。

そして、副査である坂野友昭先生は、特に分析において、難航した私を何度も正しい軌道に戻してくださいました。リサーチの骨子といえるものは坂野先生との遣り取りの中で生まれたと言っても過言ではありません。同じく副査である井上達彦先生は、実際のインプリケーションの重要性を常に自覚する切欠を与えてくださいました。何が誰にとって最も面白いのか、というフレーズは、ともすると挫折しそうになる執筆の最中の道標となりました。

本研究の中心の一つである実証分析には、事前のインタビューに協力してくださった川崎市民ミュージアムを始めとして、数多くの博物館に御協力を頂きました。忙しい業務の中で、アンケートに回答して頂いた、東京都内の博物館の皆様は、この場を借りて厚く御礼申し上げます。貴館の協力なしには、本研究を完成させることはできませんでした。

ゼミ内外での発表や議論によって得られた示唆も、本研究の完成にはなくてはならないものでした。ゼミのメンバーには忌憚りの無い意見を頂き、また議論することによって、ともすれば狭められがちであった私の研究視野を大きく広げて頂きました。また、同学年の友人達には、互いの研究に関する議論を交わすことで、専門分野の異なる視点からの意見や、研究に対する刺激を多く受けることができました。中でも、学術的な議論に関わらず、生活一般の相談を受けて頂いたことは大きな心の支えでした。

最後に、父巖と母富美代、妹光江、弟守生は、研究生生活の基盤を支えてくれました。自由に研究に集中する環境を維持することができたのは、全て家族の御陰です。

以上の皆様の助言、支援、協力、励ましに対し、深く感謝申し上げます。

付録：質問票

Q1. 貴館は、下記の何れに該当しますか。該当する数字に○を記入してお答えください。

- 1：市立 2：区立 3：都立 4：国立 5：独立行政法人 6：国立大学
7：私立大学 8：財団法人 9：企業 10：個人

Q2. 貴館は、下記の何れに該当しますか。該当する数字に○を記入してお答えください。

- 1：登録博物館 2：博物館相当施設 3：左記の何れにも該当しない

Q3. 貴館が所在する地域は以下の何れのグループに該当しますか。該当する数字に○を記入してお答えください。

1：千代田区、昭島市、小金井市、国分寺市、国立市、福生市、東大和市、清瀬市、武蔵村山市、羽村市、あきる野市

2：中央区、荒川区、台東区、文京区、立川市、武蔵野市、三鷹市、青梅市、小平市、日野市、東村山市、多摩市

3：港区、墨田区、新宿区、品川区、葛飾区、目黒区、渋谷区、中野区、豊島区、北区、府中市、町田市、調布市

4：江東区、板橋区、足立区、江戸川区、杉並区、八王子市

5：練馬区、大田区、世田谷区

Q4. 貴館の延床面積、及び敷地面積をご記入ください。

延床面積：(m²) 敷地面積：(m²)

Q5. 過去五年間において、貴館の予算収入の変化は下記の何れに該当しますか。該当する数字に○を記入してお答えください。

- 1：減少した 2：どちらかと言えば減少した 3：どちらとも言えない
4：どちらかと言えば増大した 5：増大した

Q6. 貴館の収入予算の原資別の内訳をパーセントの概数でご記入ください。

- ① 会費、事業収入及び基本財産から生じる果実収入（賃貸料等） (%)
② 寄付金（個人、民間団体、営利企業等からの）及び特定団体からの補助金・助成金（共同募金分配金、民間助成財団からの助成金等） (%)
③ 政府からの公的補助金及び公的委託金 (%)

- ④ 自治体からの公的補助金及び公的委託金 (%)
- ⑤ その他の収入 (%)

Q7. 貴館では、主たる事業以外に、次の様な活動を行っていますか。該当する全ての事業に○を記入してお答えください。

- 1 : 入場料徴収、企画展／特別展入場料徴収
- 2 : 有料駐車場
- 3 : スペース、収蔵品の貸し出し（有料）
- 4 : 著作権、意匠権等による収入事業、出版事業
- 5 : ギフト・ショップ（通販含む）
- 6 : レストラン／カフェ
- 7 : 講演会、カルチャースクール、鑑賞会等（有料）
- 8 : 類似施設等への経営支援（有料）

Q8. 貴館の活動に際し、過去五年間における Q7 で回答して頂いた活動による収入の変化は下記の何れに当てはまりますか。該当する数字に○を記入してお答えください。

- 1 : 減少した 2 : どちらかと言えば減少した 3 : どちらとも言えない
- 4 : どちらかと言えば増大した 5 : 増大した

Q9. 同様に貴館の活動に際し、Q7 で回答して頂いた活動の活動時間は、全活動の内、どの程度を占めますか。該当する数字に○を記入してお答えください。

- 1 : 20%以下 2 : 20%超～40%以下 3 : 40%超～60%以下
- 4 : 60%超～80%以下 5 : 80%超～100%以下

Q10. 貴館の経営に際し、学芸員等専門職員の発言はどの程度影響しますか。該当する数字に○を記入してお答えください。

- 1 : 全く影響が無い 2 : どちらかと言えば影響がない 3 : どちらとも言えない
- 4 : どちらかと言えば影響がある 5 : 非常に影響がある

Q11. 貴館の構成員として、学芸員等専門職員の方はどの程度いらっしゃいますか。該当する数字に○を記入してお答えください。

- 1 : 20%以下 2 : 20%超～40%以下 3 : 40%超～60%以下
- 4 : 60%超～80%以下 5 : 80%超～100%以下

Q12. 貴館の経営に際し、下記組織の影響はどの程度ですか。該当する数字に○を記入してお答えください。

	全く 影響がない	どちらかと 言えば 影響が無い	どちらとも 言えない	どちらかと 言えば 影響がある	非常に 影響がある
①日本政府	1	2	3	4	5
②地方自治体	1	2	3	4	5
③民間諸団体	1	2	3	4	5
④日本博物館協会	1	2	3	4	5
⑤ボランティア	1	2	3	4	5
⑥後援会等類似団体	1	2	3	4	5
⑦協議会等、市民による運営参画組織	1	2	3	4	5

Q13. 貴館の来館者の内、地元の方はどの程度ですか。該当する数字に○を記入してお答えください。

1：非常に少ない 2：どちらかと言えば少ない 3：どちらとも言えない
4：どちらかと言えば多い 5：非常に多い

Q14. 同様に貴館の来館者の内、近隣の学生団体等はどの程度ですか。該当する数字に○を記入してお答えください。

1：非常に少ない 2：どちらかと言えば少ない 3：どちらとも言えない
4：どちらかと言えば多い 5：非常に多い

Q14. 貴館の活動に際し、外部から借用する展示品はどの程度ですか。該当する数字に○を記入してお答えください。

1：非常に少ない 2：どちらかと言えば少ない 3：どちらとも言えない
4：どちらかと言えば多い 5：非常に多い

参考文献

- Amemiya, T. (1997), "Japan." in L. M. Salamon (ed.), *The International Guide to Nonprofit Law* (John Wiley & Sons, Inc.), pp.197-215.
- Amenomori, T. (1997), "JAPAN." in L. M. Salamon and H. K. Anheier (eds.), *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis* (Manchester University Press.), pp.188-214.
- Anheier, H. K. and S. Toepler (1998), "Commerce and the Muse: Are Art Museums Becoming Commercial?" in B. A. Weisbrod (ed.), *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector* (Cambridge University Press.), pp.233-248.
- Baumol, W. J. and W. G. Bowen (1966), "Performing Arts – The Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance." Twentieth Century Fund.
- Bradshaw, P., V. Murrage and S. Wolpin (1992), "Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Explanation of the Relationship Among Board Structure, Process and Effectiveness." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.3, pp.227-50.
- Dees, J.G. (1994), "Enterprising Nonprofits." *Harvard Business Review on Nonprofits*. : Harvard Business School Publishing.
- Deguchi, M. (2001), "The Distinction Between Institutionalized and Noninstitutionalized NPOs: New Policy Initiatives and Nonprofit Organizations in Japan." in H. K. Anheier & J. Kendall (eds.), *Third Sector Policy at the Crossroads: An International Nonprofit Analysis* (Routledge.), pp.153-167.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1991), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (The University of Chicago Press.), pp. 63-82.
- DiMaggio, P. J. (1991), "Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U. S. Art Museums, 1920-1940." in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (The University of Chicago Press.), pp. 267-292.

- Drucker, P. F. (1990), "Managing the Nonprofit Organization." HarperCollins Publishers. (上田惇生訳 [2007] 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社)
- Galaskiewicz, J. and D. Shatin (1981), "Leadership and Networking among Neighborhood Human Service Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 26(3), pp.434-448.
- Galaskiewicz, J. and W. Bielefeld (1998), "Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty: A Study of Organizational Change." Aldine De Gruyter.
- Hansmann, H. B. (1986), "The Role of Nonprofit Enterprise." in S. Rose-Ackerman (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy* (Oxford University Press.), pp.57-84.
- Herman, R.D. and R. D. Hermovics (1990), "The Effective Nonprofit Executive: Leader of the Board." *Nonprofit Management & Leadership*, 1(2): pp.167-180.
- James, E. and S. Rose-Ackerman (1986), "The Nonprofit Enterprise in Market Economies." Harwood Academic Publishers GmbH. (田中敬文訳 [1993] 『非営利団体の経済分析』多賀出版)
- Jung, K. and M. J. Moon (2007), "The Double-Edged Sword of Public-Resource Dependence: The Impact of Public Resources on Autonomy and Legitimacy in Korean Cultural Nonprofit Organizations." *Policy Studies Journal*, 35(2), pp.205-226.
- Kanter, R. M. and D. Summers (1987), "Doing Well While Doing Good." in W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (Yale University Press.), pp.154-166.
- Kotler, F. and P. Kotler (1998), "Museum Strategy and Marketing: designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources." John Wiley & Sons. (井関利明、石田和晴訳 [2005] 『ミュージアム・マーケティング』第一法規)
- Kotler, P. and A. R. Andreasen (1996), "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations," Upper Saddle River.
- Lovelock, C. H. and C. B. Weinberg (1989), "Public and Nonprofit Marketing." Scientific Press. (渡辺好章、梅沢昌太郎監訳 [1991] 『公共・非営利のマーケティング』白桃書房)
- MacMillan, I.C. (1983), "Competitive Strategies for Not-for-Profit Agencies." in R. Lamb (ed.) *Advances in Strategic Management* (JAI Press.), pp.61-82.

- Meyer, J. W. and B. Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *The American Journal of Sociology*, 83(2): pp.340-363.
- Meyer, J. W., W. R. Scott, and T. E. Deal (1983), "Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations." in J. W. Meyer and W. R. Scott (eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (Sage Publications, Inc.), pp. 45-67.
- Meyer, J. W. and W. R. Scott (1983), "Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government." in J. W. Meyer and W. R. Scott (eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (Sage Publications, Inc.), pp. 199-215.
- Nielsen, R. P. (1986), "Piggybacking Strategies for Nonprofits: A Shared Costs Approach." *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.201-215.
- Nielsen, R. P., M. P. Peters and Robert D. Hisrich (1985), "Intrapreneurship Strategy for Internal Markets – Corporate, Non-profit and Government Institution Cases." *Strategic Management Journal*, vol.6, pp.181-189.
- Oster, S. M. (1995), "Strategic Management for Non-profit Organizations." Oxford University Press. (河口弘雅監訳 [2005] 『NPO の戦略マネジメント～理論とケース』 ミネルヴァ書房)
- Pfeffer, J. and A. Leong (1977), "Resource Allocations in United Funds: Examination of Power and Dependence." *Social Forces*, vol.55, pp.775-790
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1974), "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget." *Administrative Science Quarterly*, vol.19, pp.135-151.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective." Harper & Row, Publishers.
- Salamon, L.M. (1993), "America's Nonprofit Sector." The Foundation Center. (入山映訳[1994] 『アメリカの「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社)
- Salamon, L. M. (1995), "Partners in Public Service." The Johns Hopkins University Press. (大野哲明、森康博、上田健作、吉村純一訳 [2007] 『NPO と公共サービス～政府と民間のパートナーシップ』 ミネルヴァ書房)
- Salamon, L. M. and H.K. Anheier (1994), "The Emerging Sector." The Johns Hopkins University Press. (今田忠監訳 [1996] 『台頭する非営利セクター～

12 カ国の規模・構成・制度・資金源の現状と展望』ダイヤモンド社)

- Scott, W. R. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory." *Administrative Science Quarterly*, 32(4), pp. 493-511.
- Selznick, P. (1957), "Leadership in Administration: A Sociological Interpretation." Harper & Row, Publishers.
- Skloot, E. (1987), "Enterprise and Commerce in Nonprofit Sector." in W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, (Yale University Press.), pp. 380-393.
- Smith, S. R. and M. Lipsky (1993), "Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting." Harvard University Press.
- Weisbrod, B. A. (1998), "The Nonprofit Mission and Its Financing: Growing Links between Nonprofits and the Rest of the Economy." in B. A. Weisbrod (ed.), *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector* (Cambridge University Press.), pp.1-23.
- Yamamoto, T. (ed.) (1998), "Johns Hopkins Nonprofit Sector Series 7: The Nonprofit Sector in Japan." Manchester University Press.
- 跡田直澄(1994)「非営利セクターの活動と制度」本間政明編著『フィランソロピーの社会経済額』東洋経済新報社 pp.29-55.
- 石川英輔、田中優子(1996)『大江戸ボランティア事情』講談社
- 加藤有次、鷹野光行、西源二郎、山田英徳、米田耕司(1999)『博物館経営論』雄山閣出版
- 小島廣光(1998)『非営利組織の経営～日本のボランティア』北海道大学図書刊行会
- 小島廣光(2001)「非営利組織の自己革新：我が国 NPO の未来」『経済学研究』51-2, pp.167-172.
- (財) 日本博物館協会編(2009)『全国博物館総覧 (加除式)』ぎょうせい
- 佐藤郁哉、山田真茂留(2004)『制度と文化～組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社
- 鈴木靖(2006)『東海大学課程資格教育センター論集』東海大学 第5号 pp.93-100.
- 総合研究開発機構(1994)『市民公益活動基盤整備に関する調査研究』No.930034.
- 日本経済新聞 (2009.8.22.朝刊)『大阪・天保山の文化施設、サントリー、来年末休館。』 p.11.
- 村上徹也(1995)「日本のボランティア活動の歴史」「ボランティア白書」編集委員会編『ボランティア白書 1995 年版』日本青年奉仕協会 pp.182-187.

- 山内直人(1997)『ノンプロフィット・エコノミー：NPO とフィランソロピーの経済学』日本評論社
- 若月憲夫(2007)『東海大学課程資格教育センター論集』東海大学 第 6 号 pp.96-103.
- http://www.bunka.go.jp/bijutsukan_hakubutsukan/chousakekka/index.html
文化庁(2007)『「美術館・博物館支援方策策定事業～まちに生きるミュージアム～」における公立の美術館・歴史博物館の組織・運営状況に関する調査結果について』
- <http://www.toukei.metro.tokyo.jp/juukiy/2009/jy09000001.htm>
東京都(2009)『住民基本台帳による東京都の世帯と人口 平成 21 年 1 月』